

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

A Perceção do Clima Organizacional na Amarsul, S.A.

Elsa Maria Nunes Espírito Santo

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Maria Odete Pereira

Setúbal, 31 de outubro de 2016

Dedicatória

Aos meus Pais e ao meu Filho

Agradecimentos

Para finalizar este projeto a orientação realizada pela Professora Doutora Maria Odete Pereira, foi essencial e determinante, à qual agradeço por acreditar nas minhas capacidades para desenvolver este trabalho, mas também por todo o tempo que disponibilizou para acompanhar e esclarecer as incertezas que surgiram ao longo do estudo.

À Administração da Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. e à Diretora Geral, Dra. Sandra Silva que permitiram a realização do estudo na organização, disponibilizando os recursos necessários para a sua concretização, contribuindo desta forma para a conclusão do meu mestrado.

À Chefe de Divisão Administrativa e Recursos Humanos, Dra. Rosa Almeida por acreditar nas minhas capacidades para desenvolver este trabalho.

Aos trabalhadores da empresa que decidiram participar respondendo ao questionário, colaboraram para dar resposta às questões que foram alvo de investigação.

Resumo

Este estudo designado por “Percepção do Clima Organizacional na Amarsul S.A.” tem como objetivo caracterizar o Clima Organizacional da empresa “Amarsul - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A.” e como é que este afeta a Motivação e o Desempenho dos seus trabalhadores.

O presente trabalho inclui uma revisão da literatura sobre os conceitos teóricos subjacentes, a caracterização da empresa e o estudo empírico.

No sentido de aferir as variáveis supra referidas, elaborou-se um inquérito por questionário, composto por três escalas, respetivamente, sobre o Clima Organizacional, a Motivação e o Desempenho, acrescido de um conjunto de questões de natureza sociográfica.

Trata-se de um estudo de natureza transversal e quantitativo.

Para avaliar o Clima utilizou-se o *Questionário de Avaliação do Clima Organizacional* (Pereira, 2016). Esta componente conta com 11 subescalas, designadas, respetivamente: Condições de Trabalho, Carga de Trabalho, Chefe Direto, Informação, Decisões, Confiança e Apoio, Relacionamento, Salário e Recompensas, Igualdade, Inovação e Imagem da Empresa.

Para avaliar a Motivação recorreu-se ao *The Work Motivation Scale* de Alderfer’s (1972); Trata-se de uma escala unidimensional constituída por 9 itens.

Para avaliar a percepção de Desempenho procedeu-se à adaptação do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) retirado de *Measuring Individual Work Performance* de Koopmans, L. (2014). Esta componente conta com 2 subescalas, designadas, respetivamente, por Desempenho da Tarefa e Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

Participaram no estudo 101 trabalhadores da referida empresa.

Relativamente aos resultados apurados, observou-se que as percepções do Clima Organizacional na empresa influenciam, significativamente a Motivação no trabalho, bem como o Desempenho ao nível das tarefas mas também os comportamentos perante o trabalho.

No que diz respeito às dimensões mais e menos pontuadas, observa-se que a dimensão do Clima Organizacional que evidenciou uma percepção menos positiva foi a variável “Salário e Recompensas” seguida da “Carga de Trabalho”, no entanto, foram evidenciadas percepções acentuadamente positivas nas variáveis “Igualdade”, “Condições de Trabalho”, “Imagem da Empresa”, relação com a “Chefia Direta” e “Inovação”.

Quanto à relação entre as variáveis Clima, Motivação e Desempenho, observa-se que o Clima influencia significativamente a Motivação e que tanto o Clima como a Motivação têm uma influência significativa sobre o Desempenho, embora de sentido inverso no que se refere à subescala do Desempenho designada por Comportamento Contraprodutivo no Trabalho

No que concerne às diferenças significativas entre grupos observou-se que os indivíduos com o 1º Ciclo do Ensino Básico e quem trabalha nas áreas da Compostagem e Central de Valorização Orgânica, revelam uma percepção mais positiva do Clima, ao invés dos seus colegas com o 2º Ciclo do Ensino Básico, bem como, os trabalhadores das áreas de Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados de Resíduos. No que se refere à Motivação observa-se que os participantes do sexo feminino e quem possui o 1º Ciclo do Ensino Básico pontuam mais esta variável, ao invés dos seus colegas do sexo masculino e de quem detém o 2º Ciclo do Ensino Básico. Quanto ao Desempenho, observa-se que os indivíduos que possuem uma antiguidade inferior a 3 anos têm uma percepção mais positiva, ao invés dos que possuem uma antiguidade superior a 16 anos e entre os 4 e 9 anos.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Desempenho

Abstract

This study is designated "Perception of the Organizational Climate in Amarsul S.A" and it aims to characterize the organizational Climate of the company "Amarsul - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A." and how it affects the motivation and performance of their employees.

This work includes a literature review of the underlying theoretical concepts, the characterization of the company and the empirical study.

In order to assess the variables mentioned above, an inquiry was made by quiz, consisting of three scales, respectively, on the organizational Climate, motivation and performance, followed up by a set of questions of sociographic nature.

It is a study of transversal and quantitative nature.

To evaluate the Climate we used the Organizational Climate Assessment Questionnaire (Pereira, 2016). This component has 11 subscales, respectively designated: Working Conditions, Workload, Direct Leadership, Information, Decisions, Trust and Support, Relationship, Salary and Rewards, Equality, Innovation and Company Image.

To evaluate the motivation we used The Work Motivation Scale made by Alderfer's (1972); this is a one-dimensional scale constituted by 9 items.

To evaluate the perception of performance we proceeded to the adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) taken from Measuring Individual Work Performance made by Koopmans, L. (2014). This component has 2 subscales, respectively designated, by Task Performance and Counterproductive Behavior at Work.

We had 101 workers of that said company participate in the study.

Regarding the obtained results, we observed that the organizational Climate perceptions in the company influence significantly the work motivation, as well as the performance at the level of the tasks but also the work behavior.

With regard to the most and least popular dimensions, we observed that the size of the Organizational Climate that showed a less positive perception was the variable "Salary and Rewards" followed by "Workload", however, there were sharply positive perceptions in the variables "Equality", "Working Conditions", Company Image", "Direct Leadership" and "Innovation".

As for the relationship between the variables Climate, Motivation and Performance, we observed that the Climate significantly influences the Motivation and that both the Climate and the Motivation have a significant influence on the Performance, though in the opposite direction in regard to the subscale of Performance called Counterproductive Behavior at Work.

Regarding the significant differences between groups we observed that the individuals with "1º Ciclo do Ensino Básico" and those who work in the areas of "Compostagem" and "Central de Valorização Orgânica" show a more positive perception of the Climate, on the contrary to both their colleagues with "2º Ciclo do Ensino Básico" and the workers of the "Tratamento Mecânico" and "Combustíveis Derivados de Resíduos". As for the Motivation we observed that both the female participants and those who only have the "1º Ciclo do Ensino Básico" punctuate this variable more, rather than both their male colleagues and those who only have the "2º Ciclo do Ensino Básico". As for Performance, we observed that the individuals who have a lower seniority than 3 years have a more positive perception, instead of the ones that have a higher seniority than 16 years and between 4 and 9 years.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Performance

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Revisão da Literatura | 4 |
| 1.1. Conceito de Clima Organizacional | 4 |
| 1.2. Evolução Histórica do Clima Organizacional | 5 |
| 1.3. Tipos de Clima | 6 |
| 1.4. Perspetivas de Abordagem do Clima Organizacional | 7 |
| 1.5. Níveis de Clima Organizacional | 10 |
| 1.6. Stress e Clima Organizacional | 11 |
| 1.7. Cultura e Clima Organizacional | 11 |
| 1.7.1. Modelo Integrado de Cultura e Clima Organizacional | 13 |
| 1.7.2. Gestão Estratégica e Clima Organizacional | 15 |
| 1.8. Motivação e Desempenho | 16 |
| 1.8.1. Motivação | 17 |
| 1.8.1.1. Teorias da Motivação | 17 |
| 1.8.1.1.1. Teorias de Conteúdo | 18 |
| 1.8.1.1.2. Teorias de Processo | 19 |
| 1.8.1.1.3. Teorias de Resultado | 20 |
| 1.8.2. Desempenho | 21 |
| 1.8.2.1. Avaliação de Desempenho | 22 |
| 1.8.2.2. Gestão de Desempenho | 23 |
| 1.8.2.3. Impacto do Clima Laboral, Motivação e Desempenho | 24 |
| 1.8.3. Hipóteses formuladas | 29 |
| 2. Caraterização da Empresa | 31 |
| 3. Método | 33 |
| 3.1. Participantes | 34 |
| 3.2. Instrumento | 36 |
| 3.3. Procedimento | 39 |
| 4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos | 40 |
| 4.1. Análise das pontuações nas Escalas utilizadas | 40 |
| 4.2. A Influência das Variáveis Sociográficas nas Variáveis em Análise | 45 |
| 4.3. Modelo Interpretativo das inter-relações entre Clima, Motivação e Desempenho | 47 |
| Conclusão | 55 |
| Limitações do Estudo | 56 |
| Proposta de Trabalhos Futuros | 57 |
| Referências | 58 |
| Apêndices | 66 |
| Apêndice I – Carta | 67 |
| Apêndice II – Questionário | 68 |
| Apêndice III - Caraterização Sociográfica dos Participantes | 69 |

| | |
|--|----|
| Apêndice IV – Alfa de Cronbach – Clima e Motivação | 70 |
| Apêndice V – Alfa de Cronbach – Avaliação de Desempenho Invertida | 71 |
| Apêndice VI – Estatística Descritiva | 72 |
| Apêndice VII – Variáveis Socio-organizacionais - Clima | 73 |
| Apêndice VIII – Variáveis Socio-organizacionais – Clima – Motivação - Desempenho | 74 |
| Apêndice IX – Regressões e Correlações | 75 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo Multinível da Cultura e do Clima Organizacional | 14 |
| Figura 2 – Modelo Teórico | 48 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Estatística descritiva das dimensões do Clima Organizacional | 40 |
| Gráfico 2 – Estatística descritiva da escala Motivação no Trabalho | 44 |
| Gráfico 3 – Estatística descritiva das dimensões do Desempenho no Trabalho | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Conceitos de Clima Organizacional | 4 |
| Tabela 2 - Níveis de Clima Organizacional | 10 |
| Tabela 3 – Conclusões de alguns estudos sobre o Clima Organizacional, Motivação e Desempenho | 25 |
| Tabela 4 – Capital Social da Amarsul | 31 |
| Tabela 5 – Caracterização Sociográfica dos Participantes | 34 |
| Tabela 6 – Indicadores Psicométricos da escala relativa ao Clima Organizacional | 36 |
| Tabela 7 – Conteúdo das subescalas do Clima Organizacional | 37 |
| Tabela 8 - Indicadores Psicométricos da escala relativa à Motivação no Trabalho | 38 |
| Tabela 9 - Conteúdo da escala da Motivação no Trabalho | 38 |
| Tabela 10 - Indicadores Psicométricos das subescalas sobre o Desempenho no Trabalho | 38 |
| Tabela 11 - Conteúdo da escala do Desempenho no Trabalho | 39 |
| Tabela 12 – Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a percepção do Clima Organizacional | 45 |
| Tabela 13 - Influência da variável “Área Funcional” sobre a percepção do Clima Organizacional | 46 |
| Tabela 14 – Influência da variável “Sexo” sobre a Motivação no Trabalho | 46 |
| Tabela 15 – Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a Motivação no Trabalho | 47 |
| Tabela 16 – Influência da variável “Antiguidade” sobre o Desempenho no Trabalho | 47 |
| Tabela 17 – Tabela de Correlações - Coeficiente de Pearson | 49 |

Introdução

O Clima Organizacional corresponde ao ambiente humano em que as pessoas de uma organização realizam as suas atividades de trabalho. A qualidade deste ambiente tem efeitos sobre o comportamento das pessoas que aí trabalham. O seu estudo constitui um meio objetivo de analisar o ambiente interno, num determinado período duma organização, a fim de detetar eventuais problemas que possam exigir alterações, nomeadamente, através de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Com efeito, a pertinência do tema decorre da importância que o Clima Organizacional tem para qualquer organização e, de modo particular, para os trabalhadores da Amarsul, ao nível da sua Motivação e do seu Desempenho, uma vez que consideramos que são aspetos que contribuem para o seu bem-estar e para o aumento da produtividade e do lucro da empresa.

Com base nos instrumentos adotados a fim de aferir o Clima, é possível efetuar uma análise, com o objetivo de contribuir para uma melhoria da qualidade desse ambiente e para um aumento da produtividade. Desta forma os gestores poderão agir proativamente adotando medidas internas e precavendo situações futuras indesejadas.

Considera-se que um Clima laboral satisfatório implica o envolvimento por parte da organização, possuindo líderes com capacidade para se relacionar com os trabalhadores, sabendo motivá-los e dando-lhes os recursos necessários, nomeadamente, no âmbito de saúde, higiene e segurança no trabalho mas também de boas condições físicas e psicológicas de trabalho, para desenvolverem as suas atividades de forma eficiente e eficaz.

A pergunta de partida que serviu de mote a este trabalho foi: Como se caracteriza o Clima Organizacional da Amarsul - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. e como é que este afeta a Motivação e o Desempenho dos seus trabalhadores? Numa subquestão seguinte procurou-se conhecer como é que o Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho estarão relacionados.

A partir destas questões definiu-se o objetivo geral e os específicos.

O objetivo geral deste estudo visa, conhecer as perceções dos trabalhadores da Amarsul S.A. sobre o Clima Organizacional da empresa, a sua Motivação e o Desempenho. Este objetivo geral está dividido em duas classes:

1ª - A dos objetivos específicos que remetem para uma investigação de natureza aplicada, o qual pretende que os dados agora obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise.

2ª – A dos objetivos específicos que revelam associação com preocupações de índole, predominantemente teórica, muito embora possam dar contributos para componentes de natureza aplicada.

No âmbito da 1ª classe de objetivos específicos, temos os seguintes:

- ✓ Caracterizar a perceção dos trabalhadores da empresa em estudo sobre o Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho.
- ✓ Verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais sobre as variáveis em

estudo.

No âmbito da 2ª classe de objetivos específicos, temos os seguintes:

- ✓ Conhecer as inter-relações entre as múltiplas dimensões das variáveis em análise.
- ✓ Examinar as implicações do Clima Organizacional, na Motivação e destes no Desempenho dos Trabalhadores.

Após a revisão da literatura sobre a temática em análise, formularam-se as hipóteses que visam atribuir “uma resposta prévia ao problema proposto” (Sousa e Baptista, 2011a, p. 27) e para as quais se pretende obter a respetiva validação através da pesquisa (Lakatos e Marconi, 2003a).

Ao nível da metodologia as técnicas de recolha de dados utilizadas foram, de acordo com a classificação de Lakatos e Marconi (2003c), por um lado, baseados documentação indireta, o que supõe o levantamento de dados de variadas fontes, nomeadamente ao nível da pesquisa bibliográfica, designadamente, revistas, livros, monografias, teses, entre outros. Por outro lado, adotou-se a técnica de observação direta extensiva através do recurso a um questionário. Em termos de síntese, trata-se de um estudo transversal, exploratório e de natureza quantitativa.

Este inquérito foi distribuído ao universo dos trabalhadores da Amarsul, em suporte papel, ao qual foi anexada uma carta, a explicar o objetivo, a natureza, a importância da pesquisa de forma a suscitar o interesse e fornecer informação sobre a garantia da confidencialidade dos dados fornecidos pelos inquiridos. Este inquérito foi composto por duas partes, uma primeira parte que procura avaliar o Clima Organizacional, Motivação e as perceções de Desempenho dos trabalhadores e uma segunda parte que remete para a caracterização sociográfica que permitiu caracterizar os respondentes, salvaguardando a sua confidencialidade.

Os questionários utilizados para a elaboração do inquérito por questionário foram:

- ✓ Questionário de Avaliação do Clima Organizacional - trata-se de um questionário ainda não validado e criado pela Professora Dr.ª Maria Odete Pereira (2016), que adaptámos para este estudo;
- ✓ Motivação no Trabalho - Recorreu-se ao The Work Motivation Scale de Alderfer's (1972);
- ✓ Desempenho - Procedeu-se à adaptação do Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) retirado de Measuring Individual Work Performance do autor Koopmans, L. (2014).

Após forma final do questionário, bem como a respetiva carta de acompanhamento, foram enviados por *e-mail* para aprovação da Chefe de Divisão Administrativa e Recursos Humanos e da Diretora Geral da empresa.

A estrutura deste trabalho envolve quatro partes distintas:

1. Revisão da Literatura - através da qual se procura caracterizar o conceito de Clima Organizacional e sua evolução histórica. Caracterizar tipos de Clima e suas consequências. Caracterizar o conceito de Motivação e modelos teóricos associados. E ainda, caracterizar o conceito de Desempenho e suas interações com outras variáveis. Decorrente da revisão da literatura são formuladas hipóteses para este trabalho de investigação.

2. Caracterização da Empresa, designadamente ao nível de área de negócio, organização interna

e trabalhadores.

3. Método - Nesta parte são caracterizados os participantes no estudo, caracterizado o instrumento e seus componentes, bem como o procedimento de recolha de dados.

4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos - Nesta parte são descritas, analisados e discutidas os resultados da aplicação do questionário, de acordo com os objetivos previamente delineados.

Por último, apresenta-se a Conclusão, associada a sugestões de melhoria do Clima Organizacional, na empresa.

1. Revisão da Literatura

Nesta parte será desenvolvida uma reflexão sobre o Clima Organizacional, focando o conceito, e as perspectivas de abordagem, será feita referência a resultados de estudos empíricos, far-se-á a articulação entre a cultura e o Clima onde será mencionado o modelo integrado de cultura e Clima Organizacional. Serão, ainda, apresentadas as implicações do Clima Organizacional na Motivação e no Desempenho.

1.1. Conceito de Clima Organizacional

A palavra Clima é de origem grega “*klima*” e o seu significado é “tendência ou inclinação”. É necessário que se tenha em mente que “o clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores” (Oliveira e Campelo, 2006, s.p.).

O conceito de Clima Organizacional foi introduzido pelos psicólogos Litwin e Stringer (1968), tendo sido definido como “os efeitos percebidos, subjectivos, do sistema formal, o estilo ‘informal’ dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa organização” (citados por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007a, p.664).

As definições para este conceito são múltiplas, conforme exemplificado na tabela 1.

Tabela 1 - Conceitos de Clima Organizacional

| Definição de Clima Organizacional | Autor |
|--|--------------------------|
| Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento dos seus membros. | Forehand e Gilmer, 1964 |
| Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebida direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a Motivação e o comportamento dessas pessoas. | Litwin e Stringer, 1968 |
| Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com os seus membros e seu ambiente. | Campbell et al., 1970 |
| Sistema predominante de valores de uma organização. | Katz e Kahn, 1978 |
| Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional. | Kolb et al., 1978 |
| Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características. | Tagiuri, 1988 |
| Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. | Oliveira, 1996 |
| Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais. | Resende e Benaiter, 1997 |

| | |
|---|---------------------------|
| Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas. | Coda, 1997 |
| Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho. | Rizzatti e Colossi, 1998 |
| Corte sincrónico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização. | Srour, 1998 |
| Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica. | Graça, 1999 |
| Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. | Luz, 2001 |
| Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas. | Tachizawa, 2001 |
| Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados. | Wooldridge e Minsky, 2003 |
| Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização. | Puente-Palacios, 2004 |
| Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho. | Biswas e Varma, 2007 |
| Conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional | Menezes e Gomes, 2010 |

Fonte: Adaptado de Coda, Silva, Goulart, Silva e Dias, 2009, p. 3

Como observamos não existe apenas uma definição de Clima Organizacional, mas existem alguns elementos que estão presentes nas várias definições, nomeadamente: “(a) a personalidade da organização, (b) as percepções, impressões ou imagens da realidade organizacional, (c) o fenómeno que intervêm nos fatores da organização e as tendências motivacionais, (d) a causa dos resultados da estrutura e os diferentes processos gerados na organização, (e) a característica relativamente permanente que define o ambiente interno de uma organização” (Alvarado e Castaño, 2009, p. 5).

1.2. Evolução Histórica do Clima Organizacional

De forma a compreender o seu conceito, importa salientar historicamente os momentos que determinam a sua evolução. Assim o primeiro momento situa-se entre 1930 e 1960 onde foi atribuída elevada ênfase ao modelo organizacional e realizados estudos para uma taxonomia na ótica do contexto e da estrutura do Clima Organizacional, concretamente pretendia-se definir as dimensões do Clima (Menezes e Gomes, 2010), ou seja, seguindo as experiências realizadas por Kurt Lewin, eram criados vários Climas que contribuíam para influenciar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Chambel e Curral, 2008).

Conforme referem Menezes e Gomes (2010) o segundo momento ocorre entre 1970 e 1980, período em que procedeu-se à diferenciação entre as definições de Clima e cultura organizacionais. A cultura organizacional está associada a crenças, a valores e a aspetos coletivos que são comuns entre os trabalhadores e as organizações sendo em última análise responsável pelo Clima sentido na organização.

Na perspectiva de Chambel e Curral (2008) no início dos anos 70 o Clima foi relacionado com as características da organização, nomeadamente com a sua estrutura e como era percebido pelos indivíduos. No final dos anos 70 a ênfase centra-se no significado psicológico que os trabalhadores possuem do contexto organizacional de acordo com a interpretação que fazem dos processos organizacionais.

Na opinião de Menezes e Gomes (2010) o terceiro e último momento decorre a partir de 1990 até aos dias de hoje, em que se realizam estudos empíricos com o objetivo de avaliar o Clima Organizacional perante novos métodos de análise.

Os autores Ostroff, Kinicki e Tamkins, in Borman, Ilgen e Klimoski (2003) corroboram que o conceito de Clima antecedeu o conceito da cultura, acrescentam que o Clima foi introduzido na década de 1960, com base nos conceitos teóricos propostos por Kurt Lewin (1951); Lewin, Lippitt e White (1939) e seguido por pesquisa empírica, nomeadamente por Stern (1970) e a nível organizacional, especificamente por Litwin e Stringer (1968).

Os autores Lippitt e White (1939) defenderam que o termo Clima tem a sua origem na psicologia social e está interligado com o “Clima social e atmosfera social” uma vez que permite descrever “atitudes, sentimentos e processos sociais”. Mais tarde, o Clima foi definido por Lewin (1951) como sendo o comportamento que procura a valorização e a realização de forma a promover a mudança num determinado período de tempo (citado por Begnami e Zorzo, 2013).

1.3. Tipos de Clima

As organizações podem ser equiparadas a seres vivos, flexíveis que são influenciadas por fatores internos e externos. Conforme é referido por Oliveira e Campelo (2006) de entre os fatores internos destaca-se o Clima Organizacional, cujos efeitos são múltiplos para o Desempenho da organização e para o bem-estar daqueles que a compõem. Assim torna-se necessário avaliar o Clima com o objetivo de poder geri-lo eficazmente.

De acordo com Menezes e Gomes (2010) o Clima Organizacional detém um papel de extrema relevância no campo do comportamento organizacional e, por esse motivo, é alvo de investigações e avaliação ao longo dos anos. A forma de avaliação que por norma ocorre, com mais frequência, para se aferir o Clima é o inquérito por questionário, sendo esta também a técnica adotada para este estudo. Trata-se de um método em que se apresenta um conjunto de questões “que descrevem as características organizacionais (...) as suas práticas, políticas e procedimentos” (Chambel e Curral, 2008, p.190), às quais os trabalhadores respondem, concordando ou discordando com as afirmações.

São três os tipos de Clima que aqui se apresentam, designadamente, o psicológico, o

organizacional e o coletivo.

O termo "Clima psicológico" é sugerido quando se refere a uma unidade individual de análise e o termo "Clima Organizacional" é utilizado quando se refere a um atributo de toda a organização (James e Jones, 1974, citado em Helford, Siemieniec e Brown, 2011).

Conforme referem Chambel e Curral (2008, p.190) o Clima designa-se por **Clima psicológico**, na medida em que o objeto de análise “passa a ser um fenómeno individual porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais”. Por seu lado o **Clima Organizacional** está também associado às percepções, no entanto, este é definido “quando num mesmo contexto estas percepções são partilhadas pelos diferentes indivíduos”

De facto a unidade de medida do Clima é o indivíduo, no entanto, quando o objetivo é verificar se existe conformidade entre as percepções dos indivíduos quer a nível de grupo, de equipa, de departamento, então estas percepções podem ser agregadas a fim de se aferir o Clima Organizacional.

Ainda assim, Schulte, Ostroff, Kinicki (2006) alertam para o facto de não haver um ajuste uniforme nas percepções, em virtude da instabilidade dos indivíduos.

O **Clima coletivo** entende-se que está associado “às percepções partilhadas por um conjunto de indivíduos acerca do contexto organizacional, obtendo esse conjunto através de técnicas estatísticas de análise de agrupamentos, a análise de *clusters*” (Chambel e Curral, 2008, p.190). Este tipo de Clima surge no âmbito dos estudos associados à atribuição de um significado social para os indivíduos de um determinado departamento, de uma faixa hierárquica ou até mesmo com uma determinada antiguidade.

1.4. Perspetivas de Abordagem do Clima Organizacional

A revisão da literatura revela existirem diversas abordagens para o conceito de Clima Organizacional. Autores como Neves (2000) e Palacios (2002) referem quatro tipos de abordagens. Essas abordagens são as seguintes:

- A **perspetiva organizacional** a qual supõe que “o clima existe na realidade organizacional, é exterior ao indivíduo e difere das próprias percepções, pode ser avaliado através da percepção ou de medidas objetivas, distingue-se inter-organizacionalmente, é relativamente estável no tempo e influencia o comportamento dos indivíduos na organização” (Neves in Ferreira, Neves e Caetano, 2011b, p. 492),

nesta perspectiva o Clima é encarado “como uma manifestação objetiva das características da organização” (Neves, 2000, p. 28).

- A **perspetiva psicológica** considera que “o clima percebido revela-se importante para o indivíduo na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente do percebido por outros” (Neves in Ferreira et al., 2011b, p. 495), desta forma “desloca a ênfase para o indivíduo, quer como processador da informação, quer como origem do clima emergente” (Neves, 2000, p. 29). Tendo em consideração que ocorre num meio social, a influência social é esquecida e o contributo organizacional é reduzido.
- A **perspetiva psicossocial**, defende que o foco é o significado decorrente das percepções que são compartilhadas entre as pessoas. O Clima centra-se na interação existente entre os indivíduos da organização, ou seja, é necessário que exista “interação entre os atributos organizacionais; a realidade subjectiva do sujeito que percebe; a interação entre os diversos membros da organização” (Neves in Ferreira et al., 2011b, p. 498). Esta perspectiva tem por base, conforme sugere Neves (2000), as interações individuais, bem como os processos de influência social que lhe são inerentes.
- Por fim, a **perspetiva cultural**, a qual considera que “o significado (...) não é dado pela realidade objectiva, mas antes pela interacção dos indivíduos e, como tal, socialmente construído e influenciado pela cultura organizacional que medeia a interacção das pessoas no espaço organizacional” (Neves in Ferreira et al., 2011b, p. 500). Esta perspectiva “procura dar conta da influência que um contexto mais amplo e alargado exerce sobre a formação e partilha do significado dos eventos organizacionais com que os sujeitos, vivendo em sociedade e interagindo, se confrontam” (Neves, 2000, p. 29).

É nosso entendimento que o Clima deriva da percepção dos indivíduos face às características de cada organização, da personalidade de cada ator, da estrutura cognitiva associada à interação e à cultura organizacional. Desta forma, numa organização podemos observar as várias perspectivas de abordagem, no entanto, poderá uma delas ser destacada face às restantes.

Por seu lado os autores Palacios (2002) e Moran e Volkwein (1992) definem os tipos de abordagem com base nas seguintes descrições:

Na **abordagem cultural** “as características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem

percebe” (Palacios, 2002, p. 98). De acordo com Moran e Volkwein (1992) o Clima Organizacional é formado por um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro abstrato comum de referência, ou seja, a cultura organizacional como eles a vêm face a contingências situacionais.

Referem uma **abordagem estrutural**, recorrendo aos autores Schneider e Reichers (1983), referindo que esta “é a concepção de clima organizacional resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem” (Palacios, 2002, p. 96). O Clima é considerado uma manifestação objetiva da estrutura da organização. Esta abordagem surge, conforme é referido por Moran e Volkwein (1992) porque os membros estão expostos a características estruturais comuns de uma organização. Como resultado dessa exposição têm percepções semelhantes. Estas percepções são representativas do seu próprio Clima Organizacional.

Propõem também a **abordagem percetiva** a qual estará centrada no indivíduo e não na organização “os indivíduos assumem o papel de protagonistas no processo de construção desse clima, pois são as suas percepções, acuradas ou não, que constituem os elementos de base a partir dos quais o clima organizacional se ergue” (Palacios, 2002, p. 97). O foco está no indivíduo, conforme sugerem Moran e Volkwein (1992) considerando-se que os indivíduos respondem a variáveis situacionais, dependendo da sua percepção psicológica. O Clima psicológico é processado de acordo com as condições organizacionais.

A última abordagem é sustentada através dos autores James e Jones (1974), e classificada como **abordagem interativa**, na qual o indivíduo não atribui por si só um significado às percepções tendo em consideração aspetos organizacionais e a sua própria percepção, ao invés “o significado é atribuído a partir do valor ou da importância que determinados aspectos organizacionais têm para o grupo de indivíduos que compõem a organização” (Palacios, 2002, p. 97). Na perspetiva de Moran e Volkwein (1992) a interação entre indivíduos conduz a um acordo comum, que é a base do Clima Organizacional.

Importa também fazer referência ao Modelo explicativo proposto por Peiró (1995), que na perspetiva de Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar e Giraldo (2006) é composto por dois eixos, no eixo horizontal consta a Estrutura e o Processo justapostos e no eixo vertical o Objetivo e o Subjetivo. Assim no eixo horizontal, na Estrutura constam as definições de Clima Organizacional que se relacionam com os elementos definidos pela organização e no Processo constam aspetos dinâmicos da organização. No eixo vertical define-se o Objetivo, onde é registado o Clima real, externo ao indivíduo e no Subjetivo salienta-se a dimensão psicológica, sendo esta subjetiva. Este modelo permite verificar como oscilam as definições de Clima e os seus principais atributos de acordo com os dois eixos.

1.5. Níveis de Clima Organizacional

De acordo com Cárdenas, Díaz e Medina (2015) as organizações devem possuir um ambiente que permita aos trabalhadores identificarem-se com elas, no sentido de alcançarem os objetivos de acordo com as necessidades do seu potencial humano.

Alguns autores, designadamente, Gonzalez, Oliveira, Souza, Behr, Soares e Pelissari (2011) e Bispo (2006) sustentam que o ambiente organizacional possibilita a satisfação de algumas necessidades dos trabalhadores e por esta razão é entendido como um Clima favorável. Por outro lado, um ambiente organizacional que contribui para a insatisfação é percecionado como desfavorável, conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2 - Níveis de Clima Organizacional

| Desfavorável | Mais ou Menos | Favorável |
|---|--|---|
| Frustração | Indiferença | Satisfação |
| Desmotivação | Apatia | Motivação |
| Falta de Integração empresa/funcionários | Baixa integração empresa/funcionários | Alta integração empresa/funcionários |
| Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários | Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários | Alta credibilidade mútua empresa/funcionários |
| Falta de retenção de talentos | Baixa retenção de talentos | Alta retenção de talentos |
| Improdutividade | Baixa produtividade | Alta produtividade |
| Pouca adaptação às mudanças | Média adaptação às mudanças | Maior adaptação às mudanças |
| Alta rotatividade | Média rotatividade | Baixa rotatividade |
| Alta abstenção | Média abstenção | Baixa abstenção |
| Pouca dedicação | Média dedicação | Alta dedicação |
| Baixo comprometimento com a qualidade | Médio comprometimento com a qualidade | Alto comprometimento com a qualidade |
| Cientes insatisfeitos | Cientes indiferentes | Cientes satisfeitos |
| Pouco aproveitamento nos treinamentos | Médio aproveitamento nos treinamentos | Maior comprometimento nos treinamentos |
| Falta de envolvimento com os negócios | Baixo envolvimento com os negócios | Alto envolvimento com os negócios |
| Crescimento das doenças psicossomáticas | Algumas doenças psicossomáticas | Raras doenças psicossomáticas |
| Insucesso nos negócios | Estagnação nos negócios | Sucesso nos negócios |

Fonte: Adaptado de Bispo, 2006, p. 259

Na opinião de alguns autores “o clima se refere a percepções construídas e sustentadas socialmente a respeito da organização” (Palacios, 2002, p. 103). No entanto, o Clima Organizacional pode “ser considerado como a criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e

partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização” (Cunha et al., 2007a, p.664).

1.6. Stress e Clima Organizacional

Na perspetiva de Peiró e Salvador (1993) existem aspetos do Clima Organizacional, que podem contribuir para despoletar *stress* nos trabalhadores de uma organização. Este é um dos fatores pelo qual as empresas adotaram estratégias para diagnosticar e melhorar o Clima. A aplicação periódica de inquéritos por questionário efetuados aos trabalhadores permitem identificar a perceção do Clima na organização. A análise de dados segmentados e a discussão dos resultados contribuirá para encontrar soluções que permitam melhorar o Clima.

Contudo, importa referir que a mudança pode ser um fator desencadeador de *stress*, existindo para o efeito estratégias de intervenção que podem contribuir para modificar “diversos aspetos laborais e organizacionais, reduzindo o stress de determinadas situações e práticas laborais” (Peiró e Salvador, 1993, p.74).

1.7. Cultura e Clima Organizacional

De acordo com Schein (2004) a cultura como um conceito teve uma história longa e variada. Tem sido usada pelo leigo como uma palavra para indicar sofisticação, como quando se diz que alguém é muito “culto”. Tem sido usada por antropólogos para se referirem aos costumes e rituais que as sociedades desenvolveram ao longo de sua história. Nas últimas décadas ela tem sido utilizada por alguns investigadores organizacionais e gestores para se referirem ao Clima e práticas que as organizações desenvolvem em torno da movimentação de pessoas, ou para os valores defendidos e crenças de uma organização.

Na perspetiva de Macêdo, Rodrigues, Johann e Cunha (2007) a cultura organizacional está associada ao conjunto de valores e tradições de cada organização. A sua natureza é essencialmente conservadora, podendo sofrer alterações decorrente de um processo de aculturação dos grupos que a constituem.

Autores como Dennison (1996), Payne (2000) e Schein (2000), corroboram que ao longo dos anos, tem existido uma maior preocupação com a elaboração dos conceitos de cultura e do Clima relativamente às suas diferenças e inter-relações (Ostroff, et al., in Borman et al., 2003).

As semelhanças existentes entre a cultura e o Clima Organizacional, conforme refere Palacios (2002), podem justificar-se porque ambos inserem-se no mesmo cenário, no interior da organização, no entanto, possuem conceitos distintos.

De acordo com Ostroff, et al. (in Borman et al., 2003) os processos sociais e simbólicos associados à cultura organizacional e ao Clima influenciam o comportamento do indivíduo e do grupo, incluindo o turnover, a satisfação e Desempenho no trabalho, a segurança, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço e o Desempenho financeiro. Os autores acima referenciados nomeiam Jones e James (1979), Rentsch (1990) e Schneider (1990), para referirem que o Clima envolve a percepção dos trabalhadores da organização em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas. Acrescentam ainda mencionando Dennison (1996) que desta forma o foco do Clima centra-se nas percepções, comportamentos e sentimentos dos trabalhadores. Pode ser temporal, subjetivo e sujeito a manipulação por parte de figuras de autoridade.

Ainda de acordo com os mesmos autores, evidenciam que a cultura representa um contexto evoluído incorporado em sistemas, sendo mais estável do que o Clima, tendo fortes raízes na história e sendo resistente à manipulação. Também o “Clima Organizacional está ligado e relacionado com a cultura organizacional, pois ambos reflectem padrões de comportamento da organização” (Henriques, 2009, p. 58).

Distingue-se também que “a cultura organizacional se concretiza, pelo comportamento da organização, das relações e valores, que se estabelecem em redes organizadas e formam os referenciais para os comportamentos sociais, em que é possível prever o Desempenho individual e coletivo no ambiente organizacional. O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos da cultura da organização” (Begnami e Zorzo, 2013, p. 38).

Alguns autores defendem que “a cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento” (Palacios, 2002, p. 98).

De acordo com Schneider (2000, citado em Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson e Wallace, 2005) o Clima Organizacional representa a descrição das coisas que acontecem aos trabalhadores numa organização.

Na opinião de Svyantek e Bott, (2004, citado em Patterson, et al., 2005) a cultura organizacional é definida como um conjunto de valores e normas partilhadas, realizada por trabalhadores que orientam suas interações com colegas, chefias e clientes.

O Clima Organizacional está associado “às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade

menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação” (Palacios, 2002, p. 98).

De acordo com Macêdo et al. (2007), o estudo do Clima Organizacional realiza-se através de métodos clássicos nomeadamente entrevistas e questionários, no entanto, como estes estudos refletem um determinado momento, são necessárias avaliações periódicas com o objetivo de apurar possíveis mudanças, mas também de monitorizar as ações corretivas.

Na perspetiva de Denison (1993) para se estudar a cultura são necessários os métodos de pesquisa qualitativa, em que se pretende efetuar uma apreciação dos aspetos associados às configurações sociais individuais. Em contrapartida, para se estudar o Clima Organizacional, são necessários os métodos quantitativos em que se garante uma análise aos diferentes contextos sociais, sendo este o objetivo principal da investigação.

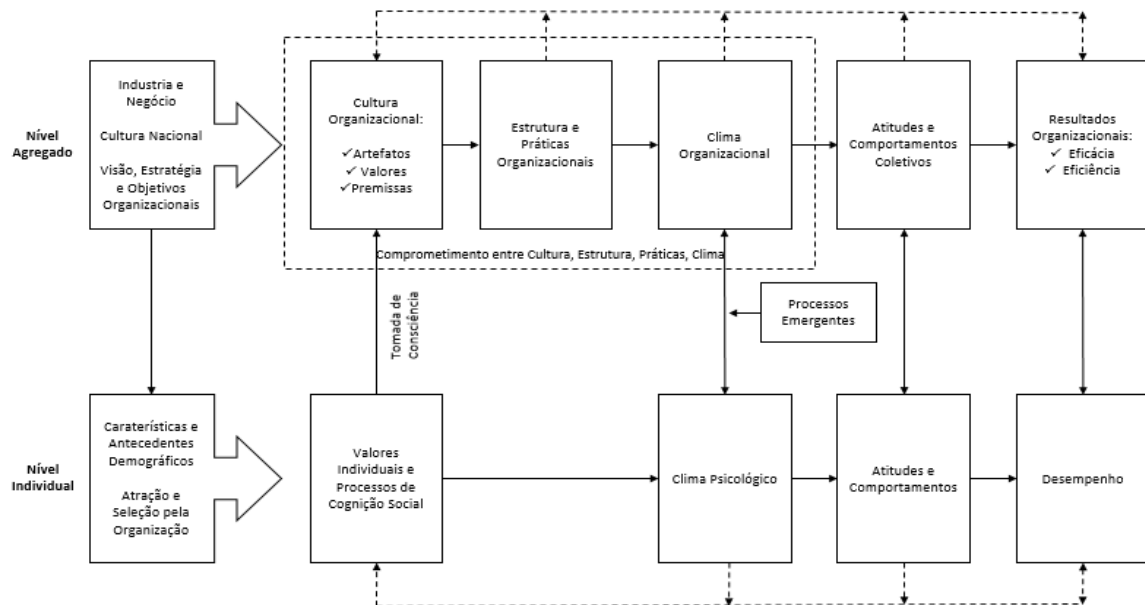
A qualidade do serviço e a satisfação dos seus clientes, designadamente internos, são fatores extremamente relevantes na cultura organizacional, contribuindo para o sucesso das organizações, isto porque permite “se o cliente tiver uma visão positiva do serviço que lhe é prestado, então a tendência é de permanecer como tal” (Alvarado e Castaño, 2009, p. 14).

Em situações de distensão do mercado, não é uma tarefa fácil para as organizações manterem os trabalhadores, no entanto, mais difícil se torna ainda, atrair novos trabalhadores e mante-los satisfeitos, nessas condições.

1.7.1. Modelo Integrado de Cultura e Clima Organizacional

Conforme referem Ostroff et al. (in Borman et al., 2003) o estudo da cultura e do Clima são importantes, porque permitem compreender os comportamentos num contexto organizacional. Os processos sociais e simbólicos associados ao surgimento da cultura organizacional e do Clima influenciam os comportamentos individuais e de grupo, o volume de negócios, a satisfação, o Desempenho e a segurança no trabalho, a satisfação do cliente e qualidade do serviço e ainda o Desempenho financeiro. Corroboram ainda que o Clima é mais imediato do que a cultura, uma vez que os indivíduos podem sentir o Clima ao entrar numa organização, nomeadamente através da aparência física do local, da emocionalidade, das atitudes demonstradas pelos trabalhadores, das experiências pela forma de tratamento aos visitantes e ainda pelos novos membros.

A figura 1 representa um modelo heurístico para localizar a cultura e o Clima em uma estrutura concetual através de níveis individuais agregados.

Figura 1 – Modelo Multinível da Cultura e do Clima Organizacional

Fonte: Adaptado de Ostroff, Kinicki e Tamkins in Borman, Ilgen e Klimoski, 2003, p. 566

A cultura organizacional resulta do efeito da estrutura, das práticas, das políticas e rotinas da organização, que por sua vez fornecem o contexto para a percepção do Clima. Através destas práticas organizacionais, surgem as percepções dos trabalhadores que contribuem para as suas atitudes e comportamentos. No nível organizacional, os valores culturais e os seus princípios contribuem para que os gestores adotem uma aprovação explícita ou implícita de caraterísticas estruturais e práticas que influenciam o desenvolvimento do Clima. As atitudes coletivas e os comportamentos dos trabalhadores são moldados pelo Clima e por sua vez estes têm efeitos nos resultados organizacionais, nomeadamente no Desempenho financeiro, no atendimento ao cliente, na eficiência e na produtividade. A cultura como um significado partilhado entre trabalhadores, desenvolve-se através do processo de tomada de consciência dos indivíduos.

A figura anterior ilustra que as caraterísticas dos indivíduos e o processo de adesão à organização estão relacionados com os valores dos indivíduos e com os processos cognitivos sociais que ao se transformarem influenciam o Clima psicológico. Quando essas percepções são partilhadas entre os trabalhadores surge o Clima Organizacional. Estas percepções partilhadas só se irão desenvolver caso existam processos emergentes na organização. Quando o processo emergente é forte é criada homogeneidade entre os trabalhadores, quando é fraco produz uma variabilidade na percepção do Clima podendo resultar em comportamentos individuais, diminuindo a relação existente e o Desempenho organizacional. As construções de nível individual são influenciadas em parte pelas construções de nível organizacional, nomeadamente as percepções de Clima individuais são influenciadas pelo Clima Organizacional existente, as atitudes e

comportamentos individuais são influenciados parcialmente pelas atitudes e comportamentos coletivos. A figura inclui ainda o feedback nos níveis organizacionais e individuais. Este modelo dá ênfase às relações que são mais críticas para a integração da cultura e do Clima nos diferentes níveis de análise.

1.7.2. Gestão Estratégica e Clima Organizacional

Alguns autores constataram que os administradores de empresas que desenvolviam a sua atividade no âmbito da gestão estratégica defendiam “o fato de que as mudanças intensas e diversificadas (mercado, tecnologia, legislação e política governamental) exigiam a incorporação de novos valores dentro da organização mediante a introdução de conceitos organizacionais, tecnologias e novas formas de organização. Porém a assimilação desses valores depende em muito das características específicas de cada empresa. Assim, fazia-se necessária uma constante monitoração da cultura e do clima organizacional” (Santos, Carpinetti e Gonçalves, 1997, p. 138).

De acordo com Gomes (2015) o estudo do Clima Organizacional é extremamente relevante para a gestão estratégica, porque permite efetuar uma análise interna e externa, monitoriza a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores da organização, permitindo através da realização de estratégias bem como de ações, o desenvolvimento dos seus trabalhadores, aumentando a produtividade e a qualidade tendo como objetivo a obtenção dos resultados delineados pela gestão de topo. Desta forma e conforme é sugerido por Alvarado e Castaño (2009), os objetivos essenciais da gestão de talentos têm por base ajudar as organizações a alcançar os seus resultados concretizando a sua missão, torná-la competitiva, facultar formação aos trabalhadores motivados, permitir a autorrealização e a satisfação dos trabalhadores no seu local de trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida, instituir políticas éticas no sentido de desenvolver comportamentos socialmente responsáveis.

Alguns autores defendem que “associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo, faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização” (Brandão e Guimarães, 2001, p.13).

O estudo do Clima Organizacional, conforme refere Gomes (2015) efetua uma análise junto dos trabalhadores de acordo com alguns itens, relativamente ao seu trabalho, à organização, ao relacionamento com os colegas, às condições de trabalho, à sua chefia, entre outros, identificando ainda o comprometimento existente entre a cultura organizacional e as ações adotadas na empresa.

Tem-se procedido a múltiplas investigações sobre o Clima, nomeadamente, em ambientes industriais, de serviços, escolares, familiares e hospitalares, com o objetivo de analisar a realidade de forma a facultar aos gestores o conhecimento necessário que lhes permita intervir eficazmente tanto no momento presente como no futuro das organizações. Estas investigações permitiram concluir que “o clima influencia quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional” (Neves, in Ferreira et al., 2011b, p. 491).

Na opinião de Vieira (s.d.) os motivos pelos quais é dada relevância ao Clima Organizacional e se procede à sua avaliação são diversas, e envolvem fundamentos como os que se seguem:

- ✓ pode afetar positiva e negativamente a conduta das pessoas;
- ✓ contribui para atrair e reter os talentos;
- ✓ é alvo de mudanças;
- ✓ é um indicador de satisfação dos trabalhadores quer ao nível da cultura quer da vida diária na organização;
- ✓ possibilita identificar causas dos problemas e desta forma permite à empresa agir corretivamente, mas também prevenir futuros problemas, permitindo que se atue proativamente, impedindo que se concretizem;
- ✓ não é possível efetuar diagnósticos e intervenções eficazes ao ambiente laboral, sem uma investigação que os fundamente;
- ✓ o Clima tem uma implicação maior do que as fontes que o causaram.

1.8. Motivação e Desempenho

Neste ponto serão apresentados aspetos conceituais e implicações que o Clima psicológico possui perante a Motivação e o Desempenho. No âmbito da Motivação, serão mencionadas sucintamente algumas teorias, nomeadamente, teorias de conteúdo, de processo e de resultado. No domínio do Desempenho irá abordar-se a sua conceção, a avaliação de Desempenho e a gestão do Desempenho.

Na perspetiva de Chambel e Curral (2008) o Clima tem um papel determinante entre a organização e os resultados individuais, nomeadamente nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, bem como na Motivação e no seu Desempenho. A implicação do Clima psicológico, na perceção dos indivíduos no seu contexto laboral, está diretamente relacionado com a Motivação, e consequentes atitudes e comportamentos, suscitando dessa forma a obtenção de satisfação e contribuindo assim para o Desempenho individual.

1.8.1. Motivação

São múltiplas as definições de Motivação. Apresentamos, de seguida algumas.

A Motivação para o trabalho é definida “como um processo que ativa, orienta, dinamiza e mantém o comportamento dos indivíduos para a realização de objetivos esperados” (Roussel in Rojot, Roussel e Vandenberghe, 2009a, p.199). Pode também ser definida como “um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo por forma a satisfazer necessidades” (Carvalho, 2002, p.54). Outros autores mencionam que “a motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo” (Lima, s.d., s.p.). Existindo ainda autores que definem que a Motivação “é o conjunto dos esforços desenvolvidos no trabalho, dirigidos com intensidade e de maneira persistente para objetivos esperados pela organização. Estes esforços são definidos como a soma da energia física, intelectual e/ou mental envolvida numa atividade” (Roussel in Rojot et al., 2009a, p.200).

Conforme é referido por Roussel (in Rojot et al., 2009a) entre os anos de 1940-1950 inicia-se o estudo da Motivação no âmbito da gestão das organizações, nomeadamente, propõe-se a hipótese de existir uma relação causa-efeito entre a Motivação e o Desempenho no trabalho. A Motivação surge “como a justificação de uma decisão de justiça” (Roussel in Rojot et al., 2009a, p.198) servindo este conceito para explicar o porquê de um indivíduo adotar determinados comportamentos.

Importa referir que a Motivação depende, essencialmente, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Enquanto os fatores intrínsecos são aqueles que possuem um cariz estritamente pessoal, que servem essencialmente de desafio individual, nomeadamente ao nível da autorrealização (Neves in Ferreira et al., 2011a; Fachada, 2012), os fatores extrínsecos surgem para além do indivíduo, designadamente no contexto laboral, como por exemplo, o salário e as recompensas, o relacionamento com os colegas e com a chefia, as políticas da empresa.

1.8.1.1. Teorias da Motivação

Decorrentes de estudos realizados em vários contextos, ao longo do século XX eclodiram várias teorias e abordagens associadas à Motivação dos indivíduos. Para o efeito irão ser abordadas as teorias de conteúdo, estando estas vinculadas aos fatores intrínsecos, ou seja, às necessidades motivadoras do indivíduo e as teorias de processo correlacionadas com fatores extrínsecos, bem como as teorias do resultado relacionados com os objetivos e consequências dos comportamentos na predisposição para a sua emissão.

O foco nas **Teorias de Conteúdo** remete para a compreensão dos fatores internos ao

indivíduo, respondendo a questões como por exemplo “que necessidades/motivos possuem as pessoas?” ou “o que as leva a agir?”. Estas teorias assentam no pressuposto de que as necessidades constituem uma fonte de energia para o comportamento orientado para a satisfação. São exemplos, a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg e a Teoria das Necessidades Adquiridas/Aprendidas de David McClelland.

Nas **Teorias de Processo** o foco centra-se em como e com base em que objetivos surge a Motivação, que processos cognitivos têm impacto na direção do comportamento motivado. As pessoas diferem quanto ao que as motiva e as suas motivações variam com o tempo. Por outro lado, nem sempre agem de acordo com as suas necessidades em todas as situações. São exemplos, a Teoria das Expectativas de Victor Vroom, Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham.

O foco das **Teorias de Resultado** está em apurar porque se mantêm os comportamentos motivacionais. Estas teorias procuram compreender o comportamento motivacional e quais os fatores que quando controlados contribuem para predizer o Desempenho no trabalho (a sua manifestação contínua). São exemplos, Teoria da Fixação de Objectivos de Edwin Locke e a Teoria do Reforço de Skinner.

1.8.1.1.1. Teorias de Conteúdo

Numa perspetiva mais clássica e conforme referido anteriormente, serão abordadas, sucintamente, a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg e a Teoria das Necessidades Adquiridas/Aprendidas de David McClelland.

Na perspetiva de Roussel et al. (in Rojot et al., 2009b) a **Teoria de Hierarquia das Necessidades** de Maslow defende que cada indivíduo é detentor de uma hierarquia de necessidades de acordo com uma ordem de prioridades crescente, identificando cinco necessidades: fisiológicas, segurança, amor/pertença, estima e autorrealização. Conforme é corroborado por Reis (in Silva e Reis, 2014), o indivíduo só transita para a necessidade seguinte, quando a anterior está satisfeita. Assim as necessidades primárias são as fisiológicas, associadas à alimentação, ao repouso, ao vestuário e as de segurança relacionadas com as ameaças e privações, nomeadamente as de segurança laboral. As necessidades secundárias são as sociais que englobam a amizade, a pertença, o amor; de estima associadas à autoconfiança, ao reconhecimento social e de autorrealização que agregam o desenvolvimento pessoal, a progressão.

Na perspetiva de autores anteriormente referidos a **Teoria dos Dois Factores** de Herzberg designados de Higiénicos ou Extrínsecos, estão associados ao controle, à remuneração e às políticas da organização e Motivacionais ou Intrínsecos, associados à progressão, à

responsabilidade, ao reconhecimento. Os fatores higiênicos são aqueles que rodeiam o trabalhador, abrangendo as suas condições de trabalho, sugerindo que o oposto de satisfação é a não satisfação. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo da função do trabalhador, sugerindo que o oposto de insatisfação é a não insatisfação.

Segundo Herzberg evidenciou, melhorando os fatores higiênicos “apenas se evita a insatisfação, mas não se cria a satisfação”. Já os fatores motivacionais quando são positivos “provocam a satisfação nos indivíduos. Quando são precários, evitam a satisfação” (Fachada, 2012, p.312).

A Teoria das Necessidades Adquiridas/Aprendidas de McClelland remetem para três tipos de necessidades, conforme refere Neves (in Ferreira et al., 2011a) as que estão relacionadas com a realização, com o poder e com a afiliação. Enquanto que as necessidades de realização estão por norma associadas à excelência, em que o indivíduo se esforça para atingir metas elevadas, em que as pessoas apreciam assumir responsabilidades e que gostam de obter feedback relativamente ao seu Desempenho, as necessidades de poder manifestam-se através da necessidade de controlar e influenciar os outros, o foco centra-se essencialmente na capacidade de influência perante os outros. Por último as necessidades de afiliação têm por base as amizades, os afetos, o desejo de se relacionar com os outros, ser aceite e compreendido. Este tipo de necessidade desvaloriza a competitividade e dá ênfase à cooperação, à entreajuda.

Efetuada uma comparação entre os conceitos teóricos de Herzberg e de Maslow podemos constatar que enquanto os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias e as sociais, os fatores motivacionais estão associados às demais necessidades secundárias. Relativamente à teoria de McClelland no nosso entender são de salientar as necessidades de realização, pois contribuem para um aumento das potencialidades do indivíduo.

1.8.1.1.2. Teorias de Processo

Estas teorias numa vertente contemporânea focam-se no comportamento do indivíduo pelo qual é motivado, assim sucintamente irá abordar-se a Teoria das Expectativas de Victor Vroom, a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham.

A Teoria da Expectativa de Vroom é uma abordagem cognitiva, centra-se no indivíduo e nas expectativas que este tem face aos resultados de acordo com as consequências das suas ações. De acordo com Lobos (1975) o indivíduo opta entre as diversas alternativas de acordo com a possibilidade de ocorrência e o valor imputado aos resultados. Por outras palavras, “esta teoria considera que o comportamento do indivíduo resulta de uma escolha consciente, o que o leva a maximizar os ganhos e a minimizar as perdas” (Fachada, 2012, p.319).

Conforme corroboram alguns autores, nomeadamente Fachada (2012) e Reis in Silva e Reis (2014) esta teoria discrimina a existência de três fatores que determinam a Motivação dos indivíduos: a expetativa é definida como a percepção de que o esforço irá conduzir ao Desempenho pretendido, ou seja, funciona como antecipação; a valência é o valor estipulado pelo indivíduo relativamente à gratificação adquirida pelo seu Desempenho, logo é a satisfação que decorre da realização do trabalho que irá definir o valor que atribuirá; a instrumentalidade é a relação entre o resultado intermédio e o resultado final, isto é, se o trabalhador verificar que o esforço despendido é irrelevante perante a sua recompensa, então ele deixará de se esforçar, neste caso a instrumentalidade é nula.

A **Teoria da Equidade** de Adams assenta num fator de extrema relevância para a Motivação e para o Desempenho, que é a avaliação que o trabalhador faz sobre a retribuição que recebe pelo seu trabalho e também a comparação das suas retribuições e recompensas relativamente aos outros em situação análoga. Dado que nalgumas interpretações considera-se equidade como sinónimo de igualdade, importa esclarecer que existe igualdade quando “dois colaboradores obtiverem a mesma recompensa (...) existirá equidade se os colaboradores forem recompensados de acordo com o seu mérito” (Reis in Silva e Reis, 2014, p.89).

A Teoria de **Enriquecimento de Tarefas** de Hackman e Oldham centra-se na Motivação interna e no resultado do trabalho, ou seja, dependendo do estado motivador do indivíduo este irá recorrer aos atributos necessários para um trabalho motivador naquele momento, nomeadamente ao nível da “variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou feedback” (Neves in Ferreira et al., 2011a, p.307). Esta teoria defende que de acordo com o feedback que é atribuído ao indivíduo relativamente às tarefas realizadas, irá determinar a sua Motivação para trabalhar.

1.8.1.1.3. Teorias de Resultado

Com a finalidade de entender as decisões dos indivíduos perante as escolhas nas diversas situações em que adotam um determinado comportamento em prol de outro, as Teorias de Resultado surgem a fim de dar resposta com a Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke e a Teoria do Reforço de B. F. Skinner.

A **Teoria da Fixação de Objetivos** de Locke defende que os “objetivos para uma determinada tarefa influencia o modo como esta é desempenhada e especifica os factores que afectam os objectivos e suas relações com a acção e desempenho” (Oliveira, 1992, p.309).

Esta teoria centra-se “na premissa de que o comportamento é regulado por valores e objetivos, sendo que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação” (Reis in Silva e

Reis, 2014, p.90). No entanto importa salientar que enquanto o objetivo é o que o indivíduo pretende alcançar, os valores remetem para a importância que o indivíduo atribui, nomeadamente, à dignidade do seu trabalho ou mesmo à sua honestidade.

Assim, o *engagement* dos trabalhadores na elaboração da definição dos objetivos contribui para a aceitação destes, intervindo desta forma positivamente no âmbito da Motivação e do Desempenho.

A **Teoria de Reforço** de Skinner defende que devem ser encorajados os comportamentos desejados e desencorajados os comportamentos inapropriados, ou seja, deve-se entender o reforço como o resultado de um comportamento, assim “as pessoas adoptarão elevados desempenhos sempre que sejam recompensadas por tal e imediatamente a seguir ao desempenho” (Neves in Ferreira et al., 2011a, p. 309). A relevância deste teoria centra-se nos comportamentos positivos e negativos que afetam o Desempenho e consequentemente nos tipos de reforço que poderão ser adotados. Concretamente as pessoas poderão continuar a adotar os mesmos comportamentos se estes forem recompensados (reforço positivo) ou removidas a consequências desagradáveis (reforço negativo) ou ao invés deixar de os praticar se forem punidas, ou removidas a consequências desagradáveis (extinção).

1.8.2. Desempenho

De acordo com Roussel et al. in Rojot et al. (2009b, p. 256) o Desempenho da pessoa deriva “da sua motivação para o esforço que ela fornece, tendo em conta a influência das suas capacidades, dos seus traços de personalidade e das perceções do seu próprio papel”. Os mesmos autores referem que no modelo teórico de Porter e Lawler (1968) o Desempenho corresponde ao sucesso que o trabalhador poderá obter decorrente do cumprimento das suas tarefas e dos objetivos que lhes estão atribuídos.

Na perspetiva de Brandão e Guimarães (2001) o bom Desempenho implica ter na organização, indivíduos capacitados para executar eficientemente determinada função. Surge com alguma frequência o uso indiscriminado dos termos competência e Desempenho. Importa porém clarificar que competência não é sinónimo de Desempenho. Enquanto as competências resultam das “atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto Desempenho num trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa” (Brandão e Guimarães, 2001, p.9). O Desempenho resulta das “competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização” (Brandão e Guimarães, 2001, p.12). Quando existe dedicação no trabalho, as pessoas “estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é: a actuarem como “patriotas” das suas organizações” (Cunha et al., 2007b, p.225).

Alguns níveis de Desempenho são aprovados ou reprovados pelas organizações, dependendo do atingimento do resultado desejado. O contexto de trabalho influencia os níveis de Desempenho. O comportamento é influenciado pelo Desempenho quando o indivíduo é recompensado pelo seu bom Desempenho, o mesmo acontecerá, mas em sentido oposto, caso o trabalhador tenha prestado um bom Desempenho e não tenha sido recompensado por isso. De acordo com Roussel et al. in Rojot et al. (2009b), para que o processo motivacional seja contínuo, o Desempenho deve estar associado a uma recompensa, caso não aconteça, poderá existir uma perda de confiança colocando em causa o referido processo. As recompensas a atribuir pelo Desempenho poderão ser intrínsecas que decorrem da concretização do seu trabalho, por exemplo, autoestima, apoio das chefias e dos colegas, ou extrínsecas que estão relacionadas com decisões dos superiores, por exemplo, a remuneração, a promoção ou formação. De acordo com alguns estudos a remuneração, enquanto recompensa, é uma variável que influencia o Desempenho dos trabalhadores (Stadler, Pampolini, Marinho e Alberton, 2015)

Conforme foi referido anteriormente, a definição de objetivos permite acionar o processo motivacional para o trabalho, porque “toda a ação racional humana é orientada por objetivos” (Fachada, 2012, p.321) e a concretização de objetivos relaciona-se com o Desempenho. Neste âmbito, os objetivos que são definidos pelo indivíduo definem os níveis de Desempenho quando são específicos e desafiantes, pois concentram a sua atenção, reduzindo a sua dispersão o que contribui para o seu elevado Desempenho.

Convém aqui destacar a importância do feedback. Com efeito, quando o feedback do Desempenho do indivíduo for positivo, este tende a apresentar uma autoestima elevada, bem como percebe que possui capacidades de Desempenho que facultam a concretização dos objetivos. Deste modo é possível “avaliar o seu ambiente de trabalho, a sua posição em relação a determinados objetivos e compreender a forma como os outros percebem e avaliam o seu comportamento” (Fachada, 2012, p.322).

1.8.2.1. Avaliação de Desempenho

Na perspetiva de Brandão e Guimarães (2001) a avaliação de Desempenho surgiu já na Antiguidade para controle dos trabalhadores, no entanto, é na época do capitalismo que lhe é atribuída relevância. Decorrente de investigações realizadas por Taylor no início do século XX, surgiram as primeiras escalas associadas a uma avaliação de Desempenho por mérito, com o objetivo de controlar e disciplinar o trabalhador. Ainda, durante o século XX, verificou-se uma transição, deixando esta avaliação de estar consubstanciada num mero mecanismo de controlo de tempos, para ser um instrumento enquadrado no contexto organizacional.

Numa abordagem contextual “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático

que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Fernandes e Caetano in Caetano e Vala, 2007, p.360). Referem os mesmos autores que o sistema de avaliação de Desempenho é, habitualmente, composto por três componentes: os objetivos, os instrumentos de avaliação e os procedimentos.

Os **objetivos** permitem perceber o que pretende a organização alcançar com a aplicação do sistema de avaliação de Desempenho, pois os objetivos não são iguais para todos os intervenientes. Enquanto os objetivos das organizações estão elencados com as necessidades de desenvolvimento da organização e dos seus trabalhadores e ainda para permitir gerir o sistema de recompensas; os objetivos dos avaliadores estão associados a uma perspetiva de melhoria de Desempenho dos trabalhadores, do relacionamento interpessoal, com o aumento do seu prestígio como avaliador; os objetivos dos avaliados estão relacionados com o feedback que lhes será facultado e as oportunidades de desenvolvimento e progressão futuras.

Ainda de acordo com os mesmos autores, os **instrumentos de avaliação** são diversos, tendo ao longo do tempo sido aperfeiçoados no sentido de colmatar divergências detetadas ao aferir o Desempenho dos trabalhadores, assim temos diferentes abordagens centradas na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e nos resultados.

Os **procedimentos** estão associados ao conjunto de normas a ter em consideração, relacionadas com a fonte da avaliação de Desempenho, nomeadamente, à formação atribuída aos avaliadores e à entrevista que permite facultar ao trabalhador obter feedback sobre o seu Desempenho.

1.8.2.2. Gestão de Desempenho

Uma política de gestão de recursos humanos “deve decorrer diretamente da visão, missão e valores da empresa e, mais proximamente, do seu plano estratégico e ser um elemento dinamizador e facilitador dos objetivos que a empresa prossegue” (Camara, 2012, p.11). Sendo que o conjunto de sistemas de gestão de recursos humanos, devem estar integrados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, no sentido de serem congruentes evitando assim divergências que conduzam a disfuncionamentos. O Desempenho está diretamente relacionado com a gestão de pessoas, podendo este ser bom ou mau, o que irá contribuir para a obtenção de um lucro maior ou menor para a organização, tendo por referência os resultados obtidos.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de Desempenho é um sistema relativamente recente, surgindo como alternativo à avaliação de Desempenho. Avaliar consiste em comparar os resultados expetáveis com os alcançados, no sentido de apenas ser objeto de avaliação o trabalho que foi previamente planeado. Uma organização que possua um sistema de

gestão de Desempenho, implica não só efetuar uma comparação entre o que é exetável relativamente ao trabalho prestado pelo indivíduo e o efetivamente concretizado, mas essencialmente deter um instrumento que permita acompanhar e corrigir os desvios de forma a certificar que o trabalho realizado corresponderá ao que inicialmente foi planeado. A gestão de Desempenho permite “analisar a evolução dos seus padrões de Desempenho ao longo do tempo, ainda que esta análise não garanta o sucesso estratégico sustentado ou a respetiva capacidade competitiva” (Cunha et al., 2012, p.503). A gestão de Desempenho ao atuar numa perspetiva de melhoria continua, pretende reduzir a subjetividade em relação à avaliação, implementando uma gestão por objetivos, sendo estes discutidos com o trabalhador, por norma no início do ano. O papel da gestão é de proceder ao “acompanhamento do mesmo, ao longo do ano, com o intuito de assegurar o seu sucesso e avaliando o seu Desempenho, no final do ano, em função dos objetivos previamente definidos, para aferir o seu grau de atingimento” (Camara, 2012, p.10).

Para que as organizações adotem uma abordagem holística, terão de se afastar do sistema tradicional, focado apenas no Desempenho do indivíduo e nos aspetos internos e implementar um sistema de gestão de Desempenho assente numa visão sistémica.

1.8.2.3. Impacto do Clima Laboral, Motivação e Desempenho

Importa agora, referir algumas investigações que evidenciam o impacto do Clima da Motivação e do Desempenho nos indivíduos e na organização.

A múltipla literatura existente revela que o Clima Organizacional está associado ao Desempenho individual mas também aos resultados financeiros. A gestão do Clima Organizacional tem a capacidade de determinar o grau de comprometimento (*engagement*) do trabalhador e de analisar as suas expetativas face à organização. Segundo Henriques (2009) é determinante a Motivação do trabalhador e o seu Desempenho para ter consciência de que a prestação do seu trabalho é importante para a organização, além de ser reconhecido pelas tarefas que executa, e simultaneamente identificar as expetativas da empresa face a ele, permitindo a progressão na empresa. De acordo com Macêdo et al. (2007), o grau de comprometimento e de esforço por parte das pessoas é demonstrativo do Clima Organizacional.

Existem vários estudos desenvolvidos, a partir de investigações sobre o Clima Organizacional e as variáveis em estudo, que apesar de terem objetivos distintos, evidenciam o impacto destas e que de modo sucinto, se apresentam na tabela 3:

Tabela 3 – Conclusões de alguns estudos sobre o Clima Organizacional, Motivação e Desempenho

| Dados Identificados | Autores |
|---|------------------------------------|
| As percepção de confiança organizacional e interpessoal interferem no resultado geral do Clima Organizacional. Os trabalhadores acreditam que podem confiar nos seus chefes e nos seus colegas de trabalho. | Andrade, Fischer e Stefano, 2015 |
| A percepção de um mau salário influenciou negativamente a avaliação de Desempenho dos participantes. | Paula e Queiroga, 2015 |
| Os trabalhadores que possuem uma maior capacidade de automotivação, que estabelecem objetivos pessoais e se esforçam para os atingir, apresentam uma melhor percepção do Clima Organizacional. | Rebelo, 2015 |
| A prática de eventos é um fator motivacional para contribuir para o atingimento das metas e de um Clima Organizacional favorável. | Lima, Duarte, Araújo e Paiva, 2014 |
| O fator que tem maior peso na Motivação resume-se a receberem o ordenado no final do mês. | Lobo, 2013 |
| Um Clima Organizacional satisfatório contribui para a Motivação dos trabalhadores. | Moura, 2013 |
| O bem-estar dos trabalhadores deve-se ao facto de estarem comprometidos afetivamente com a organização. Existe relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho. | Horta, Demo e Roure, 2012 |
| Recursos para realizar o trabalho, conhecimento dos produtos/serviços, liberdade para dialogar com a chefia direta, instalações físicas adequadas, satisfação com o trabalho e envolvimento da empresa para com a comunidade são aspetos positivos do Clima. Aspetos negativos são a insatisfação do salário, saúde e benefícios, ausência de liberdade para expor ideias e ausência da prática de responsabilidade social para com os trabalhadores. | Kurz, Dutra, Casagrande, 2012 |
| A Motivação é um fator preponderante no aumento da produtividade. | Franco, Marchió e Furtado, 2011 |
| O Clima Organizacional satisfatório contribui para um bom Desempenho das atividades. | Medeiros, 2010 |
| O fator que motiva a ter um bom Desempenho é o salário. | Tavares, 2010 |
| Em comparação com indivíduos com alto nível de escolaridade, a percepção por indivíduos com baixa escolaridade foi positiva em relação às regras, Desempenho, promoção e Climas de comunicação. A dimensão da empresa teve impacto significativo na percepção de Climas de liderança, regras, salários e bem-estar. | Zhang e Liu, 2010 |
| Em alguns casos isolados o Clima produz impacto no Desempenho, não havendo a possibilidade de generalizar. | Lopes, 2007 |
| Para alguns trabalhadores o Clima está adequado, enquanto para outros não, ou seja, nem sempre as disfunções podem ser observadas no âmbito organizacional mas, tão só no âmbito do indivíduo. | Beker, 2006 |
| O Clima Organizacional afeta o Desempenho no trabalho, independentemente de serem pessoas motivadas para a realização ou não. | Mello, 2004 |

Fonte: Elaboração própria (2016)

Importa agora, salientar alguns aspetos a ter em consideração relativamente às conclusões dos estudos empíricos apresentados.

Os investigadores Andrade, Fisher e Stefano (2015) realizaram um estudo intitulado “Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional”, que pretendeu verificar a percepção dos trabalhadores relativamente à forma como se manifesta a confiança no Clima Organizacional, em várias empresas no Brasil. Este estudo assume uma abordagem quantitativa, o seu objetivo é descritivo e a técnica de recolha de dados adotada foi o inquérito por questionário. A amostra das empresas é por conveniência, pois foram estas que se candidataram a participar no estudo, num total de 481 empresas. Os resultados evidenciam que os trabalhadores acreditam que podem confiar nos seus chefes e nos seus colegas de trabalho, verificando-se ainda que a percepção de confiança organizacional e interpessoal interferem no resultado geral do Clima Organizacional.

Os autores Paula e Queiroga (2015) efetuaram um estudo designado por “Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional: A Relação com Autoavaliações de Desempenho”. Esta pesquisa pretendeu analisar a relação entre satisfação e o Desempenho, identificando pontos comuns entre os construtos e a relação com o Desempenho medido por meio de autoavaliações. Foi adotada uma abordagem quantitativa, tendo participado 152 trabalhadores de duas organizações. Os resultados evidenciam que a percepção de um mau salário influencia negativamente a avaliação de Desempenho dos participantes.

O estudo de Rebelo (2015), intitulado “Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X - Influência da Inteligência Emocional”, realizou-se no Agrupamento de Centros de Saúde X (ACES X), integrado na Administração Regional de Saúde do Centro. É um estudo quantitativo, analítico, descritivo-correlacional e transversal. A pesquisa assumiu características de um estudo não experimental. A unidade de análise foi selecionada por conveniência da investigadora, dado ser o seu local de trabalho. A amostra em estudo, composto por 195 enfermeiros, preencheu um inquérito por questionário disponibilizado *online*. Os resultados evidenciam que os trabalhadores que possuem uma maior capacidade de automotivação, que estabelecem objetivos pessoais e se esforçam para os atingir, apresentam uma melhor percepção do Clima Organizacional.

Os autores Lima, Duarte, Araújo e Paiva (2014) intitulado “O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional” pretenderam estabelecer uma relação entre a utilização de políticas de eventos e o seu impacto na criação de um ambiente de trabalho agradável. Foi considerado um estudo faseado, em que numa primeira fase é de natureza exploratória bibliográfica e noutra fase a sua natureza é quantitativa e descritiva. Aplicaram questionários fechados com questões objetivas de múltipla escolha, a 63 trabalhadores de grandes empresas de São Paulo, Brasil. Os resultados evidenciam que a prática de eventos é um fator motivacional para contribuir para o atingimento das metas e de um Clima Organizacional favorável.

A autora do estudo “Uma Análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral”, Lobo (2013) realizou a sua investigação empírica na clínica dentária ADS. É um estudo, de natureza qualitativa, tendo optado como técnica de recolha de dados, o inquérito por entrevista, sendo esta do tipo estruturada. Os desenhos de estudo foram caracterizados em dois tipos: experimentais e observacionais. A amostragem foi descrita como não probabilística de conveniência. Os entrevistados que compõem a amostra são 8. Os resultados evidenciam que o fator com maior peso na Motivação resume-se a receberem o ordenado no final do mês.

O estudo empírico de Moura (2013) intitulado “Clima Organizacional e Motivação dos funcionários da Alfândega da Praia” foi realizado na Alfândega da Praia em Cabo Verde. Metodologicamente, foram utilizados o método quantitativo, com uma abordagem exploratória. A técnica de recolha de dados adotada foi um inquérito por questionário a uma amostra aleatória simples de 39 trabalhadores. Os resultados evidenciam que um Clima Organizacional satisfatório contribui para a Motivação dos trabalhadores.

Os autores Horta, Demo e Roure (2012) realizaram um estudo intitulado “Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional” que pretendeu avaliar a relação existente entre a política de gestão de pessoas, a confiança e o bem-estar, segundo a percepção de 141 trabalhadores de uma multinacional de tecnologia de informação. A pesquisa foi classificada como descritiva e explicativa, a sua natureza é quantitativa, sendo adotada como técnica de recolha de dados a aplicação de um questionário. Quanto ao seu horizonte temporal é um estudo transversal. A amostra foi caracterizada como não probabilística por conveniência. Os resultados evidenciam que o bem-estar dos trabalhadores deve-se ao facto de estarem comprometidos afetivamente com a organização, existindo a relação entre políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho.

Os autores Kurz, Dutra e Casagrande (2012) realizaram um estudo designado por “Pesquisa de Clima Organizacional no Aterro Sanitário de Laguna – SC”. Designa-se como sendo um estudo descritivo e exploratório. O método utilizado é o estudo de caso por incidir no estudo de uma empresa, com base numa pesquisa qualitativa e quantitativa. Abrange 18 trabalhadores, correspondendo ao universo da empresa. Foi aplicado um inquérito por questionário com questões abertas e fechadas. Os resultados evidenciam que recursos para realizar o trabalho, conhecimento dos produtos/serviços, liberdade para dialogar com a chefia direta, instalações físicas adequadas, satisfação com o trabalho e envolvimento da empresa para com a comunidade são aspetos positivos do Clima. Os aspetos negativos são a insatisfação do salário, saúde e benefícios, ausência de liberdade para expor ideias e ausência da prática de responsabilidade social para com os trabalhadores.

Os autores Franco, Marchió e Furtado (2011) efetuaram um estudo intitulado “Fatores Determinantes da Motivação sobre o Desempenho: um Estudo de Caso em uma Empresa no Setor Funerário”. Este estudo de caso abrangeu o universo dos trabalhadores, ou seja, 18. O enfoque qualitativo foi escolhido para esta investigação, no entanto, não foi excluído o método quantitativo na análise de resultados. Optaram como técnica de recolha de dados, o inquérito por entrevista, sendo esta do tipo semiestruturada. Os resultados evidenciam que a Motivação é um fator preponderante no aumento da produtividade.

A investigação realizada por Medeiros (2010) intitulada “A Importância do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes de Trabalho: um Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba” foi desenvolvido nos moldes da pesquisa descritiva. É uma abordagem quantitativa. A técnica de recolha de dados adotada, foi o inquérito por questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, tendo participado 50 trabalhadores. Os resultados evidenciam que o Clima Organizacional satisfatório contribui para um bom Desempenho das atividades.

O estudo desenvolvido por Tavares (2010) intitulado “Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdeana Actual”, assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário, com perguntas fechadas. O inquérito foi aplicado a uma amostra aleatória simples de 335 trabalhadores. Os resultados evidenciam que o fator que motiva os trabalhadores a ter um bom Desempenho é, essencialmente, o salário.

Os investigadores Zhang e Liu (2010) realizaram um estudo designado por “*Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study*” cujo objetivo foi investigar as características do Clima Organizacional e os seus efeitos sobre variáveis organizacionais. Neste estudo participaram 419 trabalhadores. A metodologia adotada é quantitativa, tendo como técnica de recolha de dados a aplicação de um questionário. Os resultados evidenciam que em comparação com indivíduos com alto nível de escolaridade, a percepção por indivíduos com baixa escolaridade foi positiva em relação às regras, Desempenho, promoção e climas de comunicação. A dimensão da empresa teve impacto significativo na percepção de climas de liderança, regras, salários e bem-estar.

O autor Lopes (2007) realizou um estudo intitulado “Clima e Desempenho Organizacional: um Estudo nas Agências da Caixa Económica Federal da Região Metropolitana de Belo Horizonte”, tendo utilizado a metodologia quantitativa, cuja técnica de recolha de dados é o inquérito por questionário. Participaram 304 trabalhadores. Os resultados evidenciam que, em alguns casos isolados, o Clima produz impacto no Desempenho, não havendo a possibilidade de generalizar.

O estudo de Beker (2006) intitulado “Clima Organizacional no Contexto de Organização em Processo de Pré-Fusão: Um Estudo de Caso de uma Empresa Alimentícia”. Este trabalho recorreu a uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). As fontes utilizadas foram a observação participante, um inquérito por questionário e sessões de *focus group*. Participaram 625 trabalhadores. Os resultados evidenciaram que para alguns trabalhadores o Clima está adequado, enquanto para outros não, ou seja, nem sempre as disfunções podem ser observadas no âmbito organizacional mas, tão só no âmbito do indivíduo.

O estudo de Mello (2004) designado por “A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Herbarium”. Esta investigação recorreu a uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). As técnicas de recolha de dados foram o inquérito por questionário, entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Participaram neste estudo 191 trabalhadores. Os resultados evidenciam que o Clima Organizacional afeta o Desempenho no Trabalho, independentemente de serem pessoas motivadas para a realização ou não.

Outros autores referem também que:

- ✓ Os estudos têm demonstrado que a perceção do Clima quer no âmbito individual quer organizacional está relacionado com a satisfação no trabalho (Schulte et al., 2006).
- ✓ O estudo de Clima Organizacional é importante porque permite “conhecer e compreender o ambiente interno a partir do mapeamento de suas necessidades, percepções, aspectos motivacionais, apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas dos colaboradores” (Begnami e Zorzo, 2013, p. 38).
- ✓ Outra visão é de que “o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização” (Palacios e Freitas, 2006, p. 46).
- ✓ Importa ainda salientar que “o estudo do clima psicológico pode ser útil na previsão do comportamento individual. Por outro lado, se é para prever o desempenho de trabalho de equipa, o estudo do clima a nível da unidade será mais adequado” (Ferreira, 2009, p.52).

Decorrente das diversas investigações que aqui foram apresentadas, evidenciando o impacto do Clima e das variáveis que suportam este estudo, formulam-se de seguida as hipóteses do presente estudo.

1.8.3. Hipóteses formuladas

O trabalho de campo deste estudo é feito numa organização e as variáveis teóricas objeto de

análise são o Clima Organizacional, a Motivação e o Desempenho. Os objetivos predefinidos envolvem duas categorias: Uma mais orientada para o diagnóstico da situação atual na empresa e que permita fazer comparações com evoluções futuras, a qual assenta na determinação dos perfis dos inquiridos. E outra mais próxima da investigação fundamental, embora não totalmente desligada da primeira, e que pretende testar um modelo teórico de relação entre as variáveis em análise. É no âmbito desta última que definimos as hipóteses que pretendemos testar, já que estas derivam, não só, dos referidos objetivos, mas também dos conteúdos derivados da revisão da literatura.

Neste quadro foram consideradas três hipóteses, para as quais se pretende obter a respetiva validação através da pesquisa, a saber:

Hipótese 1: As perceções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as perceções da Motivação no Trabalho.

Hipótese 2: As perceções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, as perceções do Desempenho.

Hipótese 3: As perceções da Motivação no Trabalho influenciam, significativamente, em sentido similar as perceções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as perceções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

2. Caracterização da Empresa

A Amarsul – Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A., foi criada na sequência do Decreto-lei nº 53/97, de 04 de março, que determinou a constituição do Sistema Multimunicipal de Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos da Margem Sul do Tejo, tendo-lhe sido atribuída, de forma exclusiva, a exploração e a gestão, em regime de concessão, durante um período de 25 anos. Mais tarde este período foi alargado até 2034, pelo Decreto-lei nº 104/2014. Importa ainda salientar que através do Decreto-lei nº 127/2002, a concessão foi alargada ao Município de Setúbal. Os Municípios que integram o Sistema são: Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal, servindo uma população de cerca 781,044 mil habitantes, num total de 1.625 km². O valor do capital social (tabela 4) é de 7.750.000 euros, num total de 1.550.000 ações de 5€ cada.

Tabela 4 – Capital Social da Amarsul

| Acionistas | Capital Social | nº ações | % |
|--------------|----------------|-----------|--------|
| CM Alcochete | 65.120 | 13.024 | 0,80% |
| CM Almada | 955.500 | 191.100 | 12,30% |
| CM Barreiro | 512.945 | 102.589 | 6,60% |
| CM Moita | 367.120 | 73.424 | 4,70% |
| CM Montijo | 233.045 | 46.609 | 3,00% |
| CM Palmela | 223.170 | 44.634 | 2,90% |
| CM Seixal | 668.850 | 133.770 | 8,60% |
| CM Sesimbra | 159.250 | 31.850 | 2,10% |
| CM Setúbal | 612.500 | 122.500 | 7,90% |
| EGF | 3.952.500 | 790.500 | 51,00% |
| Total | 7.750.000 | 1.550.000 | 100% |

Fonte: Amarsul (2015)

A Amarsul tem como acionistas a EGF – Empresa Geral do Fomento S.A., com 51% do capital social e os municípios detêm os restantes 49%. A atividade da empresa inclui o tratamento de resíduos urbanos, o sistema integrado de recolha seletiva, englobando a recolha e a triagem dos materiais a fim de serem reciclados. Ainda procede ao aproveitamento energético do biogás oriundo do aterro.

A missão da empresa visa “assegurar a prestação de serviços de valorização e tratamento de resíduos urbanos (RU) aos Municípios integrantes da concessão; contribuir para o aumento da qualidade de vida e do ambiente, através da resolução, ambientalmente correta e economicamente sustentável, da problemática dos RU, promovendo o seu adequado tratamento e valorização”

(Amarsul, 2015, p.4). Por seu lado, os valores da empresa visam “bem-estar humano e qualidade de vida; sustentabilidade ambiental, económica e social; exigência, profissionalismo e responsabilidade individual, coletiva e social; ética e valorização do capital humano” (Amarsul, 2015, p.4).

Em 28 de julho de 2015, decorreu a privatização da holding EGF, tendo-se procedido à transferência das suas ações, ficando a EGF a ser detida de forma direta pela Suma Tratamento S.A. e indiretamente pelos Grupos Mota-Engil e Urbaser.

Recursos Humanos

No mês de março de 2016 a Amarsul tinha 216 trabalhadores, 164 do sexo masculino e 52 do sexo feminino, com maior representatividade a **faixa etária** entre os 40 e os 49 anos com 82 indivíduos. Ao nível de **habilitações literárias**, assume relevância o ensino básico, representando 147 trabalhadores, seguido do ensino secundário com 38 e por último o ensino superior com 31. Relativamente à **antiguidade** destaca-se nos indivíduos que exercem a sua atividade na empresa entre os 10 e os 15 anos, pois representam 99 trabalhadores, seguido de quem trabalha entre 4 a 9 anos são 51, e com mais de 16 anos 39 trabalhadores. Salienta-se ainda aqueles que foram admitidos e que ainda não possuem 1 ano de antiguidade, que representam 27 trabalhadores. Quanto ao **vínculo contratual** é evidente que a estabilidade é demonstrativa pelo número de trabalhadores com contratos sem termo, 186, seguidos dos contratos a termo 26 e ainda outros tipos de contrato apenas 4.

Os trabalhadores estão distribuídos por três Ecoparques e uma Estação de Transferência em Sesimbra, ao qual passamos a descrever: Ecoparque de Palmela é composto por 104 trabalhadores; Ecoparque do Seixal por 92; Ecoparque de Setúbal por 19 trabalhadores e a Estação de Transferência de Sesimbra possui 1 trabalhador. Das várias áreas funcionais, os trabalhadores estão afetos da seguinte forma: na área da Recolha Seletiva, contabilizam-se 72; ao nível da estrutura de apoio são 53; Central de Compostagem e Central de Valorização Orgânica, 32; Aterros e Estação de Transferência de Sesimbra são 31; na Triagem são 22 e nas áreas de Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados de Resíduos são 6 trabalhadores.

As categorias profissionais que assumem destaque são aquelas que estão associadas à área da produção, nomeadamente, motoristas, auxiliares de motorista, operadores de triagem entre outros, que representam 159 trabalhadores. Os técnicos administrativos que englobam escriturários, secretários, auxiliares administrativos entre outros, são 22 trabalhadores. Os técnicos superiores em que foram consideradas as categorias de controller, técnico superior sénior e júnior, entre outros, representam 15 trabalhadores. Os diretores, chefes de divisão e de serviço/gabinete são 11 trabalhadores, já as chefias intermédias são 9.

3. Método

Nesta parte do trabalho, para além dos aspetos introdutórios, procede-se à caracterização dos Participantes neste estudo, é descrito o Instrumento de avaliação que serviu de base a esta pesquisa e relatado o Procedimento que deu forma ao processo de recolha e tratamento de dados.

Relembra-se que a pergunta de partida que serviu de base a este trabalho visou conhecer como é que se caracteriza o Clima Organizacional da Amarsul - Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos S.A. e como é que este afeta a Motivação e o Desempenho dos seus trabalhadores?

A partir da problemática definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos, visando estes últimos: (1) caracterizar a perceção dos trabalhadores da empresa em estudo relativamente às dimensões do Clima Organizacional da empresa em análise (2) examinar as implicações do Clima Organizacional na Motivação e no Desempenho destes trabalhadores (3) verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais sobre as variáveis em estudo.

Em termos de caracterização deste estudo podemos descrevê-lo, ao nível da sua natureza como conjugando finalidades no âmbito da investigação aplicada com outras que são mais típicas da investigação fundamental. Quanto aos objetivos como exploratória, quanto ao tempo como transversal e quanto à forma de abordagem de natureza quantitativa.

Considera-se um estudo de natureza aplicada dado que pretende que os dados agora obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise e permitam constituir uma base de comparação para evoluções futuras. Relativamente à natureza fundamental porque visa adquirir conhecimentos, relativos a um modelo teórico de interação entre as variáveis em estudo.

Trata-se de um estudo exploratório, na medida em que permitiria outros aprofundamentos, designadamente de tipo metodológico que não estão aqui contemplados.

No que concerne ao tempo, trata-se de um estudo transversal, uma vez que os dados foram obtidos num período limitado de tempo. Logo a informação obtida é limitada ao momento temporal.

Carateriza-se como um estudo de natureza quantitativa, uma vez que resulta de um inquérito por questionário o qual envolve a medida de variáveis e obtenção de resultados numéricos.

Esta investigação recorre a dados estatísticos de forma a proceder à análise de dados. Neste estudo os dados serão tratados estatisticamente através do programa SPSS (Statistical Package

for Social Sciences).

3.1. Participantes

O objetivo deste estudo era de recolher dados da totalidade (Universo) dos trabalhadores da Amarsul.

Relembra-se que, de acordo com a literatura, o conceito de universo remete para o conjunto de toda a população (Sousa e Baptista, 2011b) e o de amostra “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); constituindo, assim, um subconjunto do universo” (Lakatos e Marconi, 2003b, p.163).

O nosso universo é constituído por 216 trabalhadores da Amarsul. Tendo os questionários sido fornecidos a todo o universo. Por sua vez a amostra produtora de dados, ou seja, a parte da população que respondeu ao questionário, é constituída por 98 indivíduos. Com efeito, dos questionários distribuídos foram rececionados 101, mas 3 deles por incorreções, relacionadas com o seu preenchimento, foram anulados. Neste sentido, podemos classificar a amostra produtora de dados como "Amostra não intencional", logo não probabilística e resultante de critérios de conveniência e/ou de disponibilidade dos inquiridos.

Apresenta-se agora a tabela com a caracterização dos participantes (tabela 5):

Tabela 5 – Caracterização Sociográfica dos Participantes

| Idade | N | % |
|--------------------------------|----------|----------|
| Entre 19 e 29 | 1 | 1 |
| Entre 30 e 39 | 25 | 25,5 |
| Entre 40 e 49 | 29 | 29,6 |
| Entre 50 e 59 | 32 | 32,7 |
| Mais de 60 anos | 9 | 9,2 |
| Sexo | N | % |
| Masculino | 75 | 76,5 |
| Feminino | 21 | 21,4 |
| Habilitações Literárias | N | % |
| 1º Ciclo Ensino Básico | 12 | 12,2 |
| 2º Ciclo Ensino Básico | 19 | 19,4 |
| 3º Ciclo Ensino Básico | 28 | 28,6 |
| Ensino Secundário | 23 | 23,5 |
| Ensino Superior | 14 | 14,3 |
| Antiguidade | N | % |
| Inferior a 3 anos | 9 | 9,2 |

| | | |
|--|----------|----------|
| Entre 4 e 9 anos | 21 | 21,4 |
| Entre 10 e 15 anos | 41 | 41,8 |
| Superior a 16 anos | 25 | 25,5 |
| Vínculo Contratual | N | % |
| Sem termo | 84 | 85,7 |
| Outros tipos de contrato (inclui contratos a termo certo, incerto, cedências e comissões de serviço) | 11 | 11,2 |
| Local de Trabalho | N | % |
| Ecoparque de Palmela e Estação de Transferência de Sesimbra | 45 | 45,9 |
| Ecoparque do Seixal | 31 | 31,6 |
| Ecoparque de Setúbal | 14 | 14,3 |
| Área Funcional | N | % |
| Aterro e Estação de Transferência de Sesimbra | 12 | 12,2 |
| Triagem | 14 | 14,3 |
| Recolha Seletiva | 18 | 18,4 |
| Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados Resíduos | 6 | 6,1 |
| Compostagem e Central Valorização Orgânica | 17 | 17,3 |
| Estrutura | 22 | 22,4 |
| Cargos | N | % |
| Chefia (inclui as várias categorias com cargos de chefia) | 13 | 13,3 |
| Técnicos (inclui administrativos e superiores) | 13 | 13,3 |
| Produção | 62 | 63,3 |

Em termos de apreciação geral dos dados presentes na tabela, convém referir que a distribuição percentual dos diversos níveis de análise da amostra, acompanha, de perto, a distribuição da população a que pertence.

Relativamente à Idade, observa-se que a amostra é constituída por 41,9% dos trabalhadores, com idade superior a 50 anos, o que está associado ao facto de ser política da empresa manter e contratar pessoas com mais experiência, o que contribui para algum envelhecimento na sua população. No entanto, convém, igualmente, referir que esta situação está associada ao facto de a atividade da empresa se relacionar com resíduos, o que afasta de certa forma a população mais jovem.

No que concerne ao Sexo observa-se que o masculino evidencia destaque no número total de trabalhadores, estando representado por 76,5%, ao contrário do sexo feminino que representa 21,4%. Este desfazamento prende-se essencialmente com o tipo de atividade da empresa e existência de funções que obrigam a elevado esforço físico. A grande maioria das mulheres está distribuída pela área administrativa e pela triagem.

Quanto às Habilitações observa-se que 60,2% dos trabalhadores possui o ensino básico, paralelamente verifica-se ao nível dos cargos exercidos que 63,3% dos participantes desempenham funções na área da produção. Nesta área são exigidas habilitações académicas básicas para o exercício da função o que ajuda a esclarecer os dados do indicador habilitações.

Relativamente aos indicadores da antiguidade verifica-se que 67,3% dos trabalhadores possui uma antiguidade superior a 10 anos o que está articulado com o indicador Idade e com a explicação, anteriormente, fornecida para este facto.

Quanto ao vínculo contratual, sobressaem os contratos sem termo uma vez que se contabilizam 85,7%, o que vem confirmar que a empresa privilegia a estabilidade, mantendo ao longo dos anos os mesmos trabalhadores passando-os para o quadro permanente, não havendo demonstração efetiva de um turnover significativo.

Quanto ao local de trabalho, não é significativa a diferença do número de participantes entre os Ecoparques de Palmela e Seixal, no entanto, é de salientar a adesão de trabalhadores no Ecoparque de Setúbal, pois dum total de 19 trabalhadores, 14 participaram.

Por último, uma referência às áreas funcionais, uma vez que o número de participantes é similar em praticamente todas às áreas, o que significa que todas elas estão representadas neste estudo.

3.2. Instrumento

O inquérito por questionário (apêndice II) aplicado neste estudo está estruturado em duas partes. A primeira parte é composta por três escalas e a segunda parte é destinada à caracterização sociográfica.

Clima Organizacional

O questionário que avalia o Clima Organizacional, não está publicado e é da autoria da Professora Doutora Maria Odete Pereira. Foi devidamente adaptado para este estudo. Possui 55 itens, subdivididos por 11 dimensões de análise (Condições de Trabalho, Carga de Trabalho, Chefe Direto, Informação, Decisões, Confiança e Apoio, Relacionamento, Salário e Recompensas, Igualdade, Inovação e Imagem da Empresa) com 6 alternativas de resposta para cada item, em que 1 = “Discordo Fortemente” e 6 = “Concordo Fortemente”.

A tabela seguinte apresenta alguns indicadores psicométricos desta escala.

Tabela 6 – Indicadores Psicométricos da escala relativa ao Clima Organizacional

| Dimensões | Média | Desvio Padrão | Variância | Nº itens | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|-------|---------------|-----------|----------|------------------|
| Condições de Trabalho | 4,26 | 0,91 | 0,83 | 5 | 0,87 |
| Carga de Trabalho | 3,44 | 0,78 | 0,61 | 4 | 0,53 |
| Chefe Direto | 4,09 | 0,92 | 0,84 | 6 | 0,86 |
| Informação | 3,62 | 1,01 | 1,03 | 4 | 0,91 |
| Decisões | 3,58 | 1,05 | 1,11 | 3 | 0,84 |
| Confiança e Apoio | 3,60 | 0,97 | 0,95 | 6 | 0,91 |

| | | | | | |
|-----------------------|------|------|------|----|------|
| Relacionamento | 3,57 | 1,03 | 1,06 | 4 | 0,92 |
| Salário e Recompensas | 2,64 | 0,99 | 0,98 | 6 | 0,91 |
| Igualdade | 4,30 | 0,89 | 0,79 | 7 | 0,91 |
| Inovação | 4,06 | 0,85 | 0,72 | 4 | 0,81 |
| Imagem da Empresa | 4,24 | 0,79 | 0,63 | 4 | 0,91 |
| Clima Total | 3,79 | 0,59 | 0,35 | 53 | 0,95 |

O número de itens das subescalas é variável entre 7 e 3, as médias (\bar{x}) oscilam entre 4,30 e 2,64 e o desvio padrão (σ) oscila entre 1,05 e 0,78. Os coeficientes de Cronbach têm valores genericamente elevados, com exceção de uma subescala a “Carga de Trabalho” cujo valor de coeficiente é manifestamente baixo ($\alpha = 0,53$). Contudo, decidiu-se manter esta subescala em virtude da relevância do seu conteúdo para a avaliação do Clima Organizacional. Finalmente a escala total possui 53 itens, a sua \bar{x} é de 3,79 e o σ é 0,59. O valor de coeficiente é muito elevado ($\alpha = 0,95$).

Passa-se de seguida a caracterizar o conteúdo das subescalas e exemplos de itens que as compõem.

Tabela 7 – Conteúdo das subescalas do Clima Organizacional

| Dimensões | Caraterização das dimensões | Exemplos de itens |
|---------------------------|---|---|
| 1 - Condições de Trabalho | Remete para as condições que são atribuídas pela empresa aos trabalhadores para executarem as suas tarefas. | "As instalações do meu local de trabalho são adequadas." |
| 2 - Carga de Trabalho | Está associada às exigências e à quantidade de trabalho atribuída pela chefia. | "Na minha área o ritmo de trabalho é muito acelerado." |
| 3 - Chefe Direto | Refere-se à relação existente entre o chefe direto e o trabalhador. | "Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente." |
| 4 - Informação | Considera a avaliação que o trabalhador realiza face à comunicação interna. | "A comunicação nesta empresa incentiva-me a alcançar os meus objetivos." |
| 5- Decisões | Remete para a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão. | "Na minha área a nossa opinião é considerada nas decisões que nos afetam." |
| 6 - Confiança e Apoio | Refere-se à relação de entreajuda e de confiança existente entre colegas. | "Na minha área as pessoas preocupam-se umas com as outras." |
| 7 - Relacionamento | Está associado aos comportamentos e atitudes dos indivíduos nas suas inter-relações. | "Na minha área existe um bom ambiente de trabalho." |
| 8 - Salário e Recompensas | Remete para a perceção de equidade que o trabalhador tem face à transparência da empresa. | "Nesta empresa ganha mais quem trabalha melhor." |
| 9 - Igualdade | Considera a forma de tratamento atribuída aos indivíduos. | "Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça." |
| 10 - Inovação | Está relacionada com a capacidade de inovação gerada na equipa. | "Na minha equipa procuramos modificar a forma habitual de fazer as coisas." |
| 11 - Imagem da Empresa | Refere-se à perceção que o trabalhador tem da capacidade de influência que a empresa detém. | "Esta é uma das melhores empresas no setor dos resíduos." |

Motivação no Trabalho

A escala relativa à Motivação no Trabalho baseia-se no instrumento *The Work Motivation Scale* de Alderfer's (1972). Trata-se de uma escala unidimensional, cujos itens são pontuados de 1 a 6, conforme a escala anterior. A tabela seguinte apresenta alguns indicadores psicométricos desta escala.

Tabela 8 - Indicadores Psicométricos da escala relativa à Motivação no Trabalho

| Dimensões | Média | Desvio Padrão | Variância | Nº itens | Alfa de Cronbach |
|-----------------------|-------|---------------|-----------|----------|------------------|
| Motivação no Trabalho | 3,76 | 0,81 | 0,66 | 9 | 0,88 |

A escala da Motivação no Trabalho é composta por 9 itens, tem uma $\bar{x} = 3,76$ e um $\sigma = 0,81$. O coeficiente de Cronbach possui um valor elevado ($\alpha = 0,88$). Apresenta-se a seguir o conteúdo e exemplo da escala.

Tabela 9 - Conteúdo da escala da Motivação no Trabalho

| Dimensões | Caraterização das dimensões | Exemplos de itens |
|----------------------------|--|--|
| 12 – Motivação no Trabalho | Está associada ao modo como o indivíduo percebe o seu trabalho do ponto de vista motivacional. | "Tem tarefas desafiadoras e motivantes." |

Desempenho no Trabalho

A avaliação da percepção do Desempenho foi realizada com base na adaptação do Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) de Koopmans, (2014). Esta adaptação resultou numa escala contendo 2 dimensões de análise: Desempenho da Tarefa e Comportamento Contraprodutivo no Trabalho, envolvendo um total de 8 itens, cuja gradação das pontuações, relativas às alternativas de resposta, varia entre 1 e 6 pontos, sendo 1 = "Nunca" e 6 = "Sempre". Importa referir que as pontuações da subescala Comportamento Contraprodutivo no Trabalho foram invertidos no programa SPSS, em virtude dos itens estarem todos formulados pela negativa. A inversão permite a comparação de valores das subescalas.

Tabela 10 - Indicadores Psicométricos das subescalas sobre o Desempenho no Trabalho

| Dimensões | Média | Desvio Padrão | Variância | Nº itens | Alfa de Cronbach |
|---|-------|---------------|-----------|----------|------------------|
| Desempenho da Tarefa | 4,82 | 0,82 | 0,68 | 3 | 0,73 |
| Comportamento Contraprodutivo no Trabalho | 4,67 | 1,16 | 0,68 | 5 | 0,73 |
| Desempenho Global | 4,74 | 0,62 | 0,39 | 8 | 0,70 |

O número de itens das subescalas é variável entre 5 e 3, as médias (\bar{x}) oscilam entre 4,82 e 4,67 e o desvio padrão (σ) varia entre 1,16 e 0,82. Os coeficientes de Cronbach têm valores satisfatórios ($\alpha = 0,73$). Finalmente os valores da escala do Desempenho Global é composta por 8 itens, a sua \bar{x} é de 4,74 e o σ é 0,62. O valor de coeficiente é também ele satisfatório ($\alpha = 0,70$). De seguida apresenta-se o conteúdo e exemplos das subescalas.

Tabela 11 - Conteúdo da escala do Desempenho no Trabalho

| Dimensões | Caraterização das dimensões | Exemplos de itens |
|---|--|---|
| 13 - Desempenho da Tarefa | Remete para a perceção que o trabalhador tem relativamente ao seu Desempenho nas tarefas que lhe estão confiadas. | "Eu melhorei a forma de fazer o meu trabalho." |
| 13a - Comportamento Contraprodutivo no Trabalho | Remete para a perceção que o trabalhador tem relativamente à adoção de um comportamento contraprodutivo no trabalho. | "Eu tornei alguns problemas de trabalho maiores do que eram." |

3.3. Procedimento

Para se proceder à realização deste estudo foi solicitado por *e-mail* autorização à Chefe de Divisão Administrativa e Recursos Humanos, e à Diretora Geral, tendo esta solicitado parecer da Administradora com a responsabilidade da área de Recursos Humanos. Após a obtenção das devidas autorizações procedeu-se à elaboração da carta (apêndice I) a dirigir aos trabalhadores onde foi explicado o objetivo, a natureza, a importância da pesquisa e garantida a confidencialidade dos dados fornecidos, bem como do questionário (apêndice II), os quais foram remetidos por via eletrónica para as já referidas Chefe de Divisão Administrativa e Recursos Humanos, e à Diretora Geral, a fim de assegurar a respetiva validação e aprovação. Findo este processo efetuaram-se alguns ajustamentos na carta tendo enviado a versão final de ambos os documentos para a Diretora Geral dar conhecimento à Administração. Finalmente procedeu-se à impressão na empresa da referida documentação em suporte papel, e posteriormente à distribuição dos mesmos. Esta distribuição foi feita a par dos envelopes com os recibos de vencimento, com efeito seguiu também um envelope, agrafado ao dos recibos, onde constava a carta, o questionário e um envelope de correio interno, para devolução do respetivo inquérito. Salienta-se que o envelope para devolução já continha taxa paga para que se o trabalhador optasse participar, não tivesse custos. O prazo para preenchimento do questionário foi fixado a partir de 24 de março sendo a data limite de receção o dia 07 de abril de 2016.

Após ter rececionado 101 questionários preenchidos foram numerados para facilitar a inserção dos dados através do *software* estatístico IBM SPSS 22.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*), destes 3 foram rejeitados, pelo que a nossa amostra produtora de dados é de 98 indivíduos, os quais representam 46% do universo de referência.

4. Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Neste capítulo iremos efetuar uma análise aos resultados apurados e proceder à discussão dos dados obtidos tendo por base a revisão da literatura.

4.1. Análise das pontuações nas Escalas utilizadas

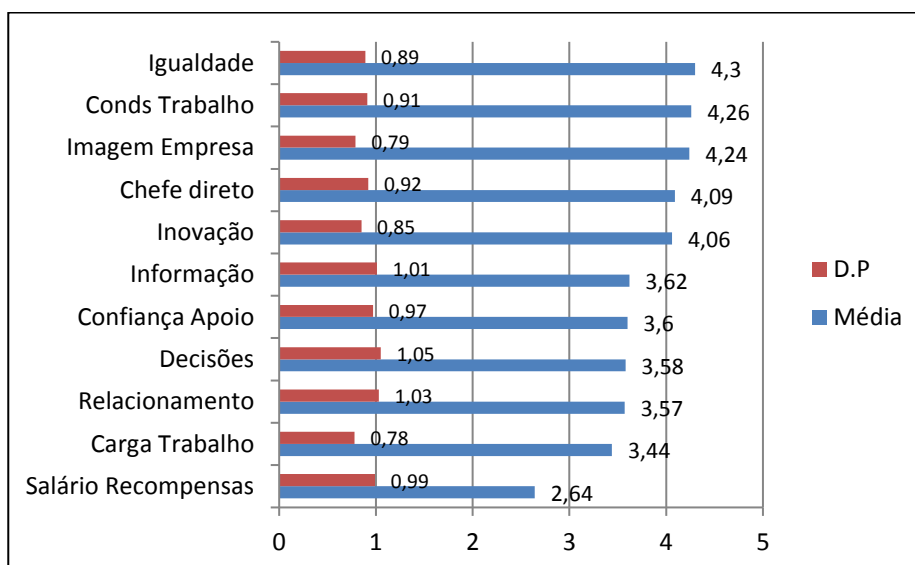
Conforme foi mencionado anteriormente, pretende-se neste capítulo validar os objetivos propostos para este estudo, nomeadamente, conhecer as perceções dos trabalhadores da Amarsul sobre o Clima Organizacional da empresa, a sua Motivação e o Desempenho.

Importa então salientar a 1ª classe dos objetivos específicos, uma vez que iremos abordar a seguir os que remetem para uma investigação de natureza aplicada, pretendendo-se que os dados obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, associados às variáveis em análise. Nesse sentido será efetuada a descrição das perceções dos trabalhadores da empresa sobre o Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho e será ainda verificado o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais sobre as variáveis em estudo.

Clima Organizacional

Relembra-se que a resposta às várias dimensões do Clima Organizacional era pontuada de 1 = Discordo Fortemente a 6 = Concordo Fortemente. De seguida apresenta-se um gráfico com o apuramento dos dados estatísticos.

Gráfico 1 – Estatística descritiva das dimensões do Clima Organizacional



Analisando o gráfico anterior, verifica-se que a dimensão **Salário e Recompensas** atingiu o valor mais baixo das restantes dimensões ($\bar{x} = 2,64$; $\sigma = 0,99$). Esta dimensão é composta por 6 itens, dos quais salientamos aquele que mais contribuiu para este resultado foi “Nesta empresa ganha mais quem trabalha melhor” e o item que menos contribuiu para os valores mencionados foi “Considero que esta empresa é justa na distribuição de benefícios”. É relevante referir que todas as médias dos itens desta dimensão são baixas, representando a elevada insatisfação dos participantes.

A percepção que os participantes têm é que não é quem trabalha melhor quem mais ganha, assim como consideram não haver justiça nas promoções e onde os critérios de promoção não são claros. É percecionado também que a empresa não reconhece as pessoas mais dedicadas, havendo uma insatisfação generalizada do salário pago, referem ainda que não existe uma distribuição justa dos benefícios. Depreende-se que esta situação se agravou ao longo dos anos pela ausência de progressões de carreira e congelamento de salários durante alguns anos enquanto a empresa pertenceu ao Setor Empresarial do Estado. Atualmente, decorrido um ano da privatização esta situação subsiste o que agrava a insatisfação.

Também a **Carga de Trabalho** obteve um resultado menos satisfatório ($\bar{x} = 3,44$; $\sigma = 0,78$). Esta dimensão é composta por 4 itens, dos quais se destacam “Na minha área o ritmo de trabalho é muito acelerado”, tendo este item obtido o resultado mais baixo, em contrapartida o item “O tempo que é dado para a realização das tarefas é suficiente” atingiu a média mais elevada. Os participantes consideram, predominantemente, que embora o ritmo do seu trabalho seja muito acelerado, o tempo que lhes é permitido para executar as tarefas é o adequado.

A dimensão **Relacionamento** atingiu uma média razoável ($\bar{x} = 3,57$; $\sigma = 1,03$). Salienta-se que a percepção dos trabalhadores face ao item “Na minha área há bastante honestidade entre as pessoas” obteve o valor mais baixo, já o item “Na minha área existe um bom ambiente de trabalho” atingiu o resultado mais elevado. De acordo com os resultados obtidos, os participantes percecionam que não existe muita honestidade entre as pessoas, no entanto, este facto não prejudica o bom ambiente de trabalho existente nas áreas.

Muito semelhante ao resultado da dimensão anterior, está a dimensão **Decisões** que obteve uma média satisfatória ($\bar{x} = 3,58$; $\sigma = 1,05$). Salienta-se o item “Na minha área estão interessados nas nossas ideias e sugestões e tomam medidas com base nelas” com a média mais baixa e “As pessoas da minha área procuram contribuir para as decisões que são tomadas”, foi o item com o resultado mais elevado. Na realidade os participantes têm a percepção de que não existe muito interesse por parte dos superiores hierárquicos nas suas ideias e sugestões, muito embora, as pessoas continuem a contribuir nas suas áreas para a tomada de decisões.

A dimensão **Confiança e apoio**, composta por 6 itens, totalizou uma média também razoável ($\bar{x} = 3,60$; $\sigma = 0,97$). O item menos pontuado foi “Nesta empresa existe grande confiança entre as pessoas”, já o mais pontuado foi “No meu grupo ajudamo-nos, mutuamente, na realização do trabalho”. Nesta dimensão é perceptível que os participantes têm consciência que não existe confiança entre as pessoas mas independentemente desse aspeto, havendo necessidade, o grupo apoia-se na execução do trabalho. Confiança e apoio são aspetos distintos para os participantes, pois não é necessário a existência de confiança quando o grupo carece de entreajuda para atingir os objetivos.

De acordo com os dados obtidos referentes à dimensão **Informação**, composta por 4 itens, a sua média é satisfatória ($\bar{x} = 3,62$; $\sigma = 1,01$). Assim o item que atingiu uma pontuação mais baixa foi “Esta empresa informa-nos sobre todos os assuntos de trabalho que podem ser importantes para nós” por outro lado, o item que mais pontuou foi “A informação a que temos acesso é suficiente para realizarmos bem o nosso trabalho”. Muito embora se verifique pelos resultados a existência de algum descontentamento na ausência de informação associada a assuntos de trabalho, este aspeto não influencia a capacidade de desenvolverem bem as suas tarefas, uma vez que têm a percepção de que a informação que possuem é suficiente.

Perante os resultados apresentados na tabela, verifica-se que a dimensão **Inovação** obteve uma média moderadamente elevada ($\bar{x} = 4,06$; $\sigma = 0,85$). Dos 4 itens existentes salientamos aquele que atingiu uma pontuação mais baixa “Geralmente dão-nos oportunidade de demonstrar as nossas próprias ideias sobre melhorar o trabalho” e o que atingiu uma pontuação mais elevada “As pessoas da minha equipa disponibilizam-se facilmente para experimentar novas formas de fazer o trabalho”. Há a percepção por parte dos participantes que não existem muitas oportunidades de demonstrar outras formas de executar as tarefas que permita ser mais eficiente, contudo, existe recetividade por parte das pessoas em adotar um comportamento inovador de forma a melhorar a execução do seu trabalho.

Quanto à dimensão **Chefe direto** composta por 6 itens, obteve, igualmente, uma média moderadamente elevada ($\bar{x} = 4,09$; $\sigma = 0,92$). O item menos pontuado foi “Mostra um interesse sincero por mim como pessoa e não somente como trabalhador” e o item mais pontuado foi “Deixa claro o que espera do nosso trabalho”. Constata-se assim que, a percepção que os participantes possuem relativamente à sua chefia direta, é da existência apenas de uma relação entre chefe e subordinado, o interesse que possa existir está relacionado sempre com o contexto laboral, não havendo dúvidas quanto ao que a chefia pretende relativamente à execução das suas tarefas. Em geral é atribuída autonomia às pessoas e os chefes ajudam os seus subordinados a resolver problemas laborais. É também reconhecida a competência de coordenação da chefia, perante as tarefas que são distribuídas, bem como quanto à coordenação das pessoas. É percecionado ainda, de forma maioritária, o reconhecimento do esforço dos subordinados.

A dimensão **Imagem da empresa** é composta por 4 itens e atingiu uma boa média ($\bar{x} = 4,24$; $\sigma = 0,79$). Dos vários itens com uma pontuação elevada, o que obteve uma pontuação mais baixa foi “Esta empresa é bem vista pelos seus clientes” e o item que se destacou com pontuação mais elevada foi “Esta empresa tem uma boa imagem junto de outras empresas”. Existe a percepção por parte dos participantes que a empresa ainda podia melhorar a sua imagem perante os clientes, no entanto, comparativamente a outras empresas do grupo, consideram que existe uma boa imagem da empresa, que esta tem influência dentro do grupo, sendo uma das melhores no setor dos resíduos.

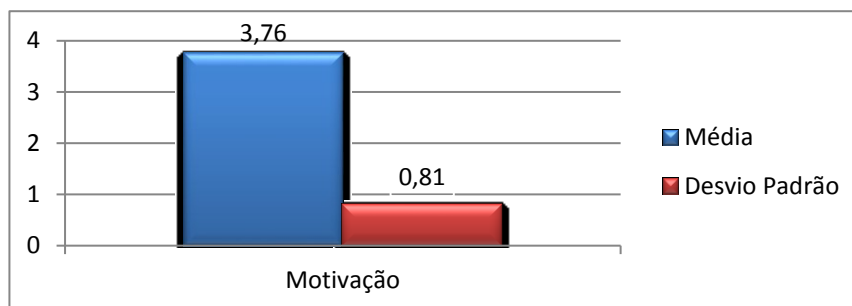
Relativamente à dimensão **Condições de Trabalho**, obteve, igualmente, uma boa média ($\bar{x} = 4,26$; $\sigma = 0,91$). Os resultados obtidos em cada item são, moderadamente, elevados o que contribuiu para a média apurada, no entanto, o item menos pontuado foi “Este é um lugar onde as pessoas gostam de trabalhar” e aquele que foi mais pontuado é “Eu recebo os equipamentos e materiais necessários para realizar o meu trabalho”. De uma forma geral, a percepção dos inquiridos evidencia, que a empresa possui instalações adequadas que favorecem um bom ambiente de trabalho, onde se gosta de trabalhar e onde não falta equipamento e material necessário para executar as tarefas.

Por último a dimensão mais pontuada do Clima Organizacional nesta empresa foi a que é designada por **Igualdade** ($\bar{x} = 4,30$; $\sigma = 0,89$). Composta por 7 itens, dos quais se destaca que o menos pontuado foi “O meu chefe evita favorecer uns e prejudicar outros” e o mais pontuado foi “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua religião”. Existe a percepção que na sua maioria os chefes evitam favorecer uns para prejudicar outros, onde as pessoas são bem tratadas independentemente da sua idade, raça, das suas ideologias políticas ou da sua religião. Caso se verifique um tratamento injusto, acreditam que serão ouvidos e acabará por se obter a justiça devida.

Consta-se com o apuramento dos resultados que a dimensão que mais contribui para a existência de um Clima menos satisfatório na empresa é Salário e Recompensas, seguido das dimensões Carga de Trabalho, Relacionamento, Decisões, Confiança e Apoio e ainda a Informação. As dimensões que mais contribuem para um Clima mais agradável são Inovação, Chefe Direto, Imagem da Empresa, Condições de Trabalho e Igualdade.

Motivação no Trabalho

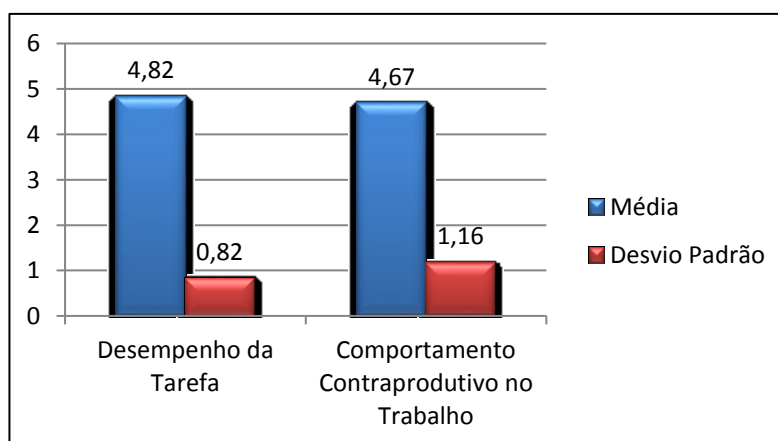
Tendo por base a dimensão Motivação no Trabalho, utilizou-se a escala em que 1 = Discordo Fortemente e 6 = Concordo Fortemente. De seguida apresenta-se um gráfico com o apuramento dos dados estatísticos.

Gráfico 2 – Estatística descritiva da escala Motivação no Trabalho

A dimensão Motivação, composta por 9 itens, obteve uma média moderadamente elevada ($\bar{x} = 3,76$; $\sigma = 0,81$). De referir que o item menos pontuado foi “Recebo recompensas materiais satisfatórias” e o mais pontuado foi “Tem boas condições físicas de trabalho”. Verifica-se à semelhança dos resultados da dimensão Salário e Recompensas no âmbito do Clima Organizacional, também na Motivação constata-se a perceção dos participantes que os itens relacionados com recompensas materiais são pouco incentivadores. Ao invés o aspeto das condições físicas é fonte de Motivação à semelhança das Condições de Trabalho anteriormente referidas.

Desempenho no Trabalho

Tendo por base a dimensão Desempenho no Trabalho, utilizou-se a escala em que 1 = Nunca e 6 = Sempre. De seguida apresenta-se um gráfico com o apuramento dos dados estatísticos.

Gráfico 3 – Estatística descritiva das dimensões do Desempenho no Trabalho

Analisando a tabela anterior, verifica-se que a dimensão **Desempenho da Tarefa** obteve a média mais elevada ($\bar{x} = 4,82$; $\sigma = 0,82$). Todos os itens em estudo obtiveram resultados tendencialmente elevados, contudo, o que atingiu o valor mais baixo foi “Eu realizei bem o meu

trabalho com o mínimo de tempo e esforço” e o que obteve resultado mais elevado foi “Eu procurei realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes”. A percepção dos participantes é de que desenvolvem bem as suas tarefas, uma vez que o fazem utilizando um mínimo de tempo e de esforço, por outro lado, demonstram ter consciência de que sabem priorizar as suas tarefas, dando prioridade ao que consideram ser mais importante.

Quanto à dimensão **Comportamento Contraprodutivo no Trabalho** é composta por 5 itens, e, após a inversão das pontuações dos itens, dado que estavam todos formulados pela negativa, obteve-se uma média elevada ($\bar{x} = 4,67$; $\sigma = 1,16$), faz-se notar a forte dispersão de respostas, tendo em consideração o valor do desvio padrão. Para uma mais fácil compreensão das pontuações analisamos agora os conteúdos dos itens, também pela positiva. Em termos comparativos, observamos que, embora as médias de todos itens tenham sido elevadas, o menos pontuado foi “Eu não protestei sobre aspetos menos importantes do trabalho” e o mais pontuado foi “Eu não tornei alguns problemas de trabalho maiores do que eram”. Os participantes têm a percepção de que, por vezes, costumam protestar por aspetos que também eles consideram menos relevantes, todavia de modo mais acentuado consideram que não tornam os problemas maiores do que são.

4.2. A Influência das Variáveis Sociográficas nas Variáveis em Análise

Com o objetivo de analisar a influência das variáveis sociográficas nas diversas dimensões das variáveis em análise, procedeu-se à realização da Análise de Variância, ANOVA, que permite comparar a significância das diferenças entre médias das diversas subescalas analisadas, quando estas são influenciadas por outra variável, neste caso de natureza sociográfica.

Clima Organizacional

De acordo com os resultados apurados, verificou-se que, somente, as variáveis “Habilitações Literárias” e “Área Funcional” têm influência significativa sobre as percepções do Clima Organizacional. De seguida apresentamos os dados que evidenciaram essas diferenças.

Tabela 12 – Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a percepção do Clima Organizacional

| Habilitações Literárias | N | Média | Desvio Padrão | F | Sig. |
|-------------------------|----|-------|---------------|------|------|
| 1º Ciclo Ensino Básico | 10 | 4,11 | 0,73 | 4,02 | 0,01 |
| 2º Ciclo Ensino Básico | 14 | 3,33 | 0,72 | | |
| 3º Ciclo Ensino Básico | 24 | 3,96 | 0,42 | | |
| Ensino Secundário | 19 | 3,69 | 0,51 | | |
| Ensino Superior | 13 | 3,90 | 0,48 | | |
| Total | 80 | 3,79 | 0,60 | | |

Constata-se assim, que decorrente das habilitações literárias, a percepção do Clima Organizacional menos positiva é a dos participantes com o 2º ciclo do ensino básico ($\bar{x} = 3,33$; $\sigma = 0,72$), sendo a percepção mais positiva a dos participantes com o 1º ciclo do ensino básico ($\bar{x} = 4,11$; $\sigma = 0,73$).

Tabela 13 - Influência da variável “Área Funcional” sobre a percepção do Clima Organizacional

| Área Funcional | N | Média | Desvio Padrão | F | Sig. |
|---|----|-------|---------------|------|------|
| Aterro e Est. Transf. Sesimbra | 11 | 3,94 | 0,50 | 2,62 | 0,03 |
| Estrutura | 19 | 3,74 | 0,66 | | |
| Compostagem e Central Valor. Orgânica | 14 | 3,95 | 0,50 | | |
| Recolha Seletiva | 16 | 3,72 | 0,45 | | |
| Trat. Mecânico e Comb. Derivados Resíduos | 6 | 3,04 | 0,61 | | |
| Triagem | 10 | 3,92 | 0,70 | | |
| Total | 76 | 3,77 | 0,60 | | |

Verifica-se que relativamente à influência das áreas funcionais de proveniência dos inquiridos, aqueles que evidenciam percepções menos positivas, comparativamente aos restantes, são os participantes que pertencem à área do Tratamento Mecânico e Combustíveis Derivados de Resíduos ($\bar{x} = 3,04$; $\sigma = 0,61$), já as percepções mais positivas são dos trabalhadores que pertencem à área de Compostagem e Central de Valorização Orgânica ($\bar{x} = 3,95$; $\sigma = 0,50$).

Motivação no Trabalho

De acordo com os resultados apurados, verificou-se que as variáveis “Sexo” e “Habilitações Literárias” têm influência sobre a Motivação no Trabalho. De seguida apresentamos as tabelas com os dados respetivos.

Tabela 14 – Influência da variável “Sexo” sobre a Motivação no Trabalho

| Sexo | N | Média | Desvio Padrão | F | Sig. |
|--------------|----|-------|---------------|------|------|
| Masculino | 72 | 3,67 | 0,77 | 4,37 | 0,04 |
| Feminino | 19 | 4,10 | 0,91 | | |
| Total | 91 | 3,76 | 0,81 | | |

Verifica-se que no âmbito da variável “Sexo” a Motivação no Trabalho é menos acentuada nos participantes do sexo masculino ($\bar{x} = 3,67$; $\sigma = 0,77$), comparativamente às colegas do sexo feminino ($\bar{x} = 4,10$; $\sigma = 0,91$).

Tabela 15 – Influência da variável “Habilitações Literárias” sobre a Motivação no Trabalho

| Habilitações Literárias | N | Média | Desvio Padrão | F | Sig. |
|-------------------------|----|-------|---------------|------|------|
| 1º Ciclo Ensino Básico | 12 | 3,99 | 1,08 | 2,47 | 0,05 |
| 2º Ciclo Ensino Básico | 19 | 3,27 | 0,87 | | |
| 3º Ciclo Ensino Básico | 24 | 3,94 | 0,57 | | |
| Ensino Secundário | 22 | 3,87 | 0,82 | | |
| Ensino Superior | 14 | 3,73 | 0,67 | | |
| Total | 91 | 3,76 | 0,81 | | |

Constata-se assim, que no âmbito das habilitações literárias, a percepção de menor Motivação no Trabalho é a dos participantes com o 2º ciclo do ensino básico ($\bar{x} = 3,27$; $\sigma = 0,87$), sendo a Motivação mais acentuada nos participantes com o 1º ciclo do ensino básico ($\bar{x} = 3,99$; $\sigma = 1,08$).

Desempenho no Trabalho

Com base nos resultados apurados, verificou-se que a única variável com influência significativa sobre o Desempenho no Trabalho é a “Antiguidade”. De seguida apresentamos a tabela com os dados respetivos.

Tabela 16 – Influência da variável “Antiguidade” sobre o Desempenho no Trabalho

| Antiguidade | N | Média | Desvio Padrão | F | Sig. |
|--------------------|----|-------|---------------|------|------|
| Inferior a 3 anos | 8 | 5,19 | 0,44 | 2,61 | 0,04 |
| Entre 4 e 9 anos | 20 | 4,65 | 0,72 | | |
| Entre 10 e 15 anos | 40 | 4,76 | 0,62 | | |
| Superior a 16 anos | 25 | 4,63 | 0,51 | | |
| Total | 93 | 4,74 | 0,63 | | |

Verifica-se que no âmbito da antiguidade, a percepção do Desempenho no Trabalho menos positiva é a dos participantes com uma antiguidade superior a 16 anos ($\bar{x} = 4,63$; $\sigma = 0,51$), bem como aqueles que possuem entre 4 e 9 anos ($\bar{x} = 4,65$; $\sigma = 0,72$), sendo a percepção mais positiva a dos participantes que estão a trabalhar à menos anos na empresa, ou seja, inferior a 3 anos ($\bar{x} = 5,19$; $\sigma = 0,44$).

4.3. Modelo Interpretativo das inter-relações entre Clima, Motivação e Desempenho

Importa agora obter dados que permitam atingir a 2ª classe de objetivos específicos formulados. Esses objetivos visavam, por um lado, conhecer as inter-relações entre as múltiplas dimensões das variáveis em análise e por outro lado, analisar as implicações do Clima Organizacional, na Motivação e no Desempenho dos Trabalhadores. Estas análises estão mais próximas da investigação fundamental, ao invés daquelas que faziam parte da 1ª classe de objetivos

e que visavam, exclusivamente, caracterizar o perfil dos participantes, relativamente às variáveis em análise.

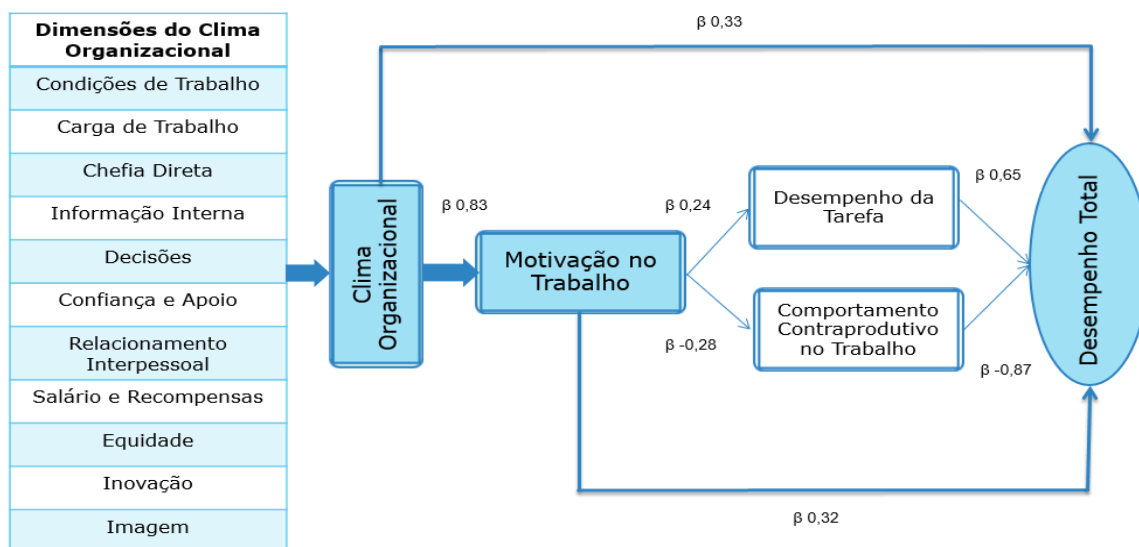
Nesta etapa pretende-se testar um modelo teórico de relação entre as variáveis, tendo para o efeito definido um conjunto de hipóteses que pretendemos testar, as quais derivam, não só, dos referidos objetivos, mas também dos conteúdos resultantes da revisão da literatura.

Para testar as referidas hipóteses recorremos a dois tipos de análises que em conjunto podem reforçar e facilitar a interpretação dos dados.

Por um lado, recorremos a um conjunto de análises, nomeadamente regressões lineares, entre os resultados das escalas, através de uma metodologia designada por *Path Analysis*, que nos permitiu identificar um modelo teórico de relação entre as variáveis traduzidas por cada uma das escalas que compõem o questionário, ou seja o Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho. E, complementarmente desenvolveu-se uma análise de correlações que além de comportar as correlações entre escalas permitiu também analisar as correlações entre as subescalas que compõem as mesmas.

Apresentamos de seguida a primeira das análises traduzida num modelo teórico, já com inserção dos dados obtidos.

Figura 2 – Modelo Teórico



Segue-se uma tabela com os resultados obtidos, de acordo com o coeficiente de correlação de Pearson, referente às correlações entre as variáveis em estudo.

Tabela 17 – Tabela de Correlações - Coeficiente de Pearson

| Correlações Coeficiente de Pearson | 1 Cond. Trabalho | 2 Carga Trabalho | 3 Chefe Dir. | 4 Informação | 5 Decisões | 6 Conf. Apoio | 7 Relacionamento | 8 Sal. Recomp. | 9 Igualdade | 10 Inovação | 11 Imag. Emp. | 12 Motivação | 13 Desemp. Global | 14 Desemp. Tarefa | 15 Comp. Contrap. | 16 Clima Total |
|--|------------------|------------------|--------------|--------------|------------|---------------|------------------|----------------|-------------|-------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 Cond. Trabalho | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Carga Trabalho | ,42** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Chefe Dir. | ,39** | ,22* | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Informação | ,54** | ,32** | ,33** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 5 Decisões | ,46** | ,33** | ,56** | ,53** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 6 Conf. Apoio | ,31** | ,27** | ,33** | ,39** | ,33** | 1** | | | | | | | | | | |
| 7 Relacionamento | ,38** | ,24* | ,37** | ,41** | ,36** | ,89** | 1* | | | | | | | | | |
| 8 Sal. Recomp. | ,46** | ,33** | ,34** | ,67** | ,51** | ,34** | ,33** | 1** | | | | | | | | |
| 9 Igualdade | ,51** | ,16 | ,63** | ,49** | ,60** | ,39** | ,50 | ,44** | 1** | | | | | | | |
| 10 Inovação | ,21* | ,19 | ,51** | ,38** | ,53** | ,47** | ,41 | ,37** | ,56** | 1** | | | | | | |
| 11 Imag. Emp. | ,30** | ,09 | ,24* | ,47** | ,23* | ,33** | ,23 | ,34* | ,41** | ,37 | 1** | | | | | |
| 12 Motivação | ,52** | ,38** | ,68** | ,64** | ,62** | ,50** | ,50** | ,64** | ,72** | ,59** | ,48** | 1** | | | | |
| 13 Desemp. Global | ,24* | ,26* | ,32** | ,28** | ,22* | -,01* | -,08* | ,25** | ,10** | ,15* | ,31* | ,32* | 1** | | | |
| 14 Desemp. Tarefa | ,18 | ,13 | ,30** | ,21* | ,20 | ,08 | ,05 | ,14** | ,14* | ,26* | ,17 | ,34* | ,65** | 1* | | |
| 15 Comp. Contrap. | -,28** | -,31** | -,17 | -,26** | -,23* | -,04** | ,03** | -,27* | -,04** | ,02* | -,27** | -,28** | -,87 | -,20** | 1* | |
| 16 Clima Total | ,69** | ,49** | ,69** | ,71** | ,71** | ,66** | ,68** | ,68** | ,71** | ,68** | ,43** | ,83** | ,33** | ,33** | -,28** | 1** |

** A correlação é significativa ao nível de 0,01 * A correlação é significativa ao nível de 0,05

As correlações significativas ao nível de 0,05 estão mencionadas com um asterisco, e as correlações significativas ao nível de 0,01 encontram-se referidas com dois asteriscos.

Relativamente à interpretação dos resultados, importa assinalar que os coeficientes de correlação estão compreendidos entre -1, o que significa uma relação negativa perfeita, e +1, que indica uma relação positiva perfeita. O valor 0 significa a inexistência de uma relação entre variáveis.

Passamos a analisar os resultados com base nas hipóteses formuladas.

Hipótese 1

Esta hipótese assumiu que as perceções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as perceções da Motivação no Trabalho.

De acordo com a figura 2, o Clima Organizacional tem um peso muito significativo ($\beta = 0,83$; $p \leq 0,000$) na relação com a variável Motivação. Também a correlação entre o Clima Total e a Motivação se verificou ser muito significativa, bem como todas as subescalas do Clima evidenciam uma correlação positiva com a Motivação. Não indicamos os valores de r (coeficiente de Pearson), dada a extensão dos cruzamentos implicados, todavia podem ser consultados na tabela.

Desta forma podemos confirmar a hipótese formulada, pois o Clima Organizacional influencia em sentido similar as perceções da Motivação no Trabalho, dados os valores positivos de β e de r nas análises realizadas.

Hipótese 2

A hipótese 2 afirmava que as percepções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, as percepções do Desempenho.

Os dados obtidos, presentes na figura 2 revelam que o Clima Organizacional tem um peso significativo ($\beta = 0,33$; $p \leq 0,004$) na relação com a variável percepção do Desempenho Total. Nesse sentido podemos assumir que a hipótese é confirmada.

Hipótese 3

A hipótese 3 assumia que as percepções da Motivação no Trabalho influenciam, significativamente, em sentido similar as percepções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

Através dos resultados obtidos verificamos que estes são similares aos da anterior análise. Com efeito a Motivação tem um peso significativo e positivo ($\beta = 0,32$; $p \leq 0,002$) na relação com variável Desempenho Total, bem como com Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,24$; $p \leq 0,020$) e também significativo, mas negativo com os resultados da subescala Comportamentos Contraprodutivo no Trabalho ($\beta = -0,28$; $p \leq 0,007$). Os dados obtidos através das correlações de Person são similares e não os indicamos por motivos já explicitados anteriormente. Tendo em consideração os indicadores presentes, podemos avocar que a hipótese é confirmada.

Discussão dos dados obtidos

Relembra-se que os objetivos deste trabalho estavam divididos em duas classes:

- Os da primeira visavam caracterizar a percepção dos trabalhadores quanto ao Clima Organizacional, a Motivação no Trabalho e o Desempenho e verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais sobre as anteriores variáveis.
- Os da segunda classe visavam conhecer as inter-relações entre as múltiplas dimensões das variáveis em análise e examinar as implicações do Clima Organizacional, na Motivação e destes no Desempenho dos Trabalhadores.

Passaremos de seguida à análise e discussão dos dados obtidos. Relativamente à primeira classe de objetivos Dar-se-á destaque aos aspetos menos positivos, dado que esses constituirão a base para a elaboração de propostas de melhoria.

1 - Em síntese, numa apreciação global sobre os dados obtidos na avaliação do Clima Organizacional, poder-se-á dizer que das variáveis estudadas, e tendo por referência a pontuação no conjunto dos itens que constituem as múltiplas dimensões de avaliação do Clima na organização, os aspetos que evidenciam percepções mais negativas relativas ao ambiente de trabalho, são: A imagem de que quem melhor trabalha não é quem mais ganha, estando esta imagem aliada à falta de reconhecimento pelas pessoas mais dedicadas, assim como percepções de injustiça nas

promoções e na distribuição dos benefícios. Por outro lado, a falta de clareza nos critérios de promoção, e a insatisfação com o salário pago, são também destacados. Também o ritmo de trabalho acelerado é evidenciado negativamente. Existem ainda alguns aspetos que foram menos pontuados nas variáveis estudadas e que apontam para a perceção de fraca honestidade entre as pessoas, reduzido interesse por parte dos superiores hierárquicos em ouvirem ideias e sugestões, a falta de confiança entre as pessoas, a necessidade de mais informação sobre assuntos de trabalho, mais oportunidades para demonstrar outras formas de executar as tarefas, necessidade de maior aproximação entre chefias e subordinados, haver um maior gosto por trabalhar na empresa e necessidade de mais evidências de que a chefia evita favorecer uns e prejudicar outros, e ainda o facto de a empresa poder adquirir uma melhor imagem junto dos clientes.

O conhecimento direto que a autora tem da empresa, permite-lhe considerar que de uma forma genérica, será de equacionar que os dados obtidos são determinados, em grande parte por fatores externos, nomeadamente, cortes salariais, congelamentos de salários, progressões de carreira e prémios, que ocorreram aproximadamente na última década, enquanto a empresa pertenceu ao Setor Empresarial do Estado. A par desta situação houve um acréscimo de impostos, tendo estes fatores contribuído para a diminuição do poder de compra e consequentemente do aumento das dificuldades financeiras dos trabalhadores. Decorrente desta conjuntura a perceção do Clima poder-se-á ter ressentido e os problemas tenderem a evidenciar-se. Com efeito, esta situação parece ter tido impactos internos, designadamente, ao nível de conflitos entre chefias e subordinados, os quais também parecem estar associados a uma comunicação pouco eficaz. Os trabalhadores indicam que sentem a falta de informação relativamente aos assuntos laborais que consideram relevantes para a sua atividade profissional.

Importa salientar que outros estudos, desenvolvidos noutros contextos, evidenciam que o Clima de insatisfação tem origem na atribuição de uma retribuição considerada injusta (Stadler et al., 2015). A realidade observada nesta organização também pode ser interpretada no mesmo sentido.

Por outro lado, como referem Andrade et al. (2015) a perceção de confiança organizacional e interpessoal interferem no resultado geral do Clima Organizacional daí que aspetos associados ao relacionamento e à confiança e apoio também devam ser melhorados de modo a melhor a perceção global do Clima.

Tal como Palacios e Freitas (2006, p. 46) considera-se que “o Clima Organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o Desempenho dos indivíduos na organização”. A realização deste estudo poderá contribuir para mudanças que favoreçam atmosferas mais positivas dessa realidade mutável que é o Clima Organizacional.

No que se refere à Motivação no Trabalho, os participantes deram ênfase às recompensas materiais que consideram ser insatisfatórias, sendo este o aspeto que mais contribui para a desmotivação. Mais uma vez sobressai o descontentamento face às recompensas extrínsecas, o

que nos remete para o salário e benefícios, mas também para o tipo de chefia, para o relacionamento entre colegas e para o Clima que se vive na organização tal como também destacado por Fachada (2012). Conforme referido, anteriormente, Maslow e Herzberg, defendiam que ao nível das necessidades básicas estava a remuneração adequada a fim de satisfazer as suas principais necessidades, no entanto, uma vez que estas estão comprometidas afetam determinadamente a Motivação do indivíduo, gerando insatisfação e, eventualmente, afetando o seu desenvolvimento profissional.

Quanto ao Desempenho no Trabalho, importa salientar que no âmbito da dimensão Desempenho da Tarefa a percepção dos participantes é acentuadamente positiva, contudo, relativamente ao Comportamento Contraprodutivo no Trabalho, reconhecem que com alguma frequência protestam sobre aspetos menos importantes do trabalho. Esta atitude poderá dever-se ao facto de haver uma insatisfação generalizada, pois muito embora o protesto seja relativamente a assuntos com um carácter menos relevante, a necessidade expressa por muitos inquiridos de serem ouvidos de forma a manifestarem o seu descontentamento, poderá explicar este comportamento.

2- Para responder à segunda classe de objetivos criou-se um modelo teórico de relação entre as variáveis.

Relembramos que a hipótese 1 assumia que as percepções do Clima Organizacional influenciam, significativamente, em sentido similar as percepções da Motivação no Trabalho. A hipótese foi confirmada. Não só o Clima Organizacional influencia significativamente a variável Motivação ($\beta = 0,83$; $p \leq 0,00$), como a correlação entre todas as subescalas do Clima e a Motivação são significativas e positivas.

Estes dados vem ao de encontro daquilo que é referido na literatura. Com efeito, Moura (2013) refere que um Clima Organizacional satisfatório contribui para a Motivação dos trabalhadores. Por outro lado, Rebelo (2015) menciona que os trabalhadores que possuem uma maior capacidade de automotivação, que estabelecem objetivos pessoais e se esforçam para os atingir, apresentam uma melhor percepção do Clima Organizacional.

Quanto à hipótese 2 afirmava que as percepções do Clima Organizacional influenciam em sentido similar as percepções do Desempenho. A hipótese foi confirmada. A percepção do Clima Organizacional tem um peso significativo na relação com a variável percepção do Desempenho Total ($\beta = 0,33$; $p \leq 0,004$). Por outro lado, os resultados apurados das subescalas que compõem a avaliação das percepções de Desempenho demonstram correlações positivas das escalas do Clima com a subescala do Desempenho da Tarefa e negativas, mas igualmente significativas, com a subescala relativa a Comportamentos Contraprodutivo no Trabalho.

Se considerarmos o que é referido na literatura, observamos que estes dados vêm no sentido do que é referido por Medeiros (2010) quando indica que um Clima Organizacional satisfatório contribui para um bom Desempenho das atividades. Por seu lado, Oliveira e Campelo (2006)

evidenciam que os fatores internos promovem efeitos variados no Desempenho da organização, bem como para o bem-estar daqueles que lá trabalham. As autoras Paula e Queiroga (2015) corroboram que a percepção de um Clima satisfatório, agradável irá contribuir não só para um melhor Desempenho como também para a obtenção de resultados por parte da empresa, referem ainda que num dos estudos que realizaram constataram que a percepção de um mau salário influenciou negativamente a avaliação de Desempenho dos participantes, o que de facto verificámos também no estudo que realizámos. Como corolário Mello (2004) refere que o Clima Organizacional afeta o Desempenho no trabalho, independentemente de serem pessoas motivadas para a realização ou não.

Por último, na hipótese 3, confirmou-se que as percepções da Motivação no Trabalho influenciam em sentido similar as percepções da dimensão Desempenho da Tarefa e em sentido inverso as percepções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho. A Motivação assume um peso significativo e positivo na relação com a variável Desempenho Total ($\beta = 0,32$; $p \leq 0,002$), bem como com o Desempenho da Tarefa ($\beta = 0,24$; $p \leq 0,020$) e também significativo, no entanto negativo, com os resultados da subescala Comportamento Contraprodutivo no Trabalho ($\beta = -0,28$; $p \leq 0,007$). O sentido inverso das pontuações relativas à relação Motivação / Comportamento Contraprodutivo no Trabalho justifica-se já que os conteúdos desta subescala remetem para a percepção que o trabalhador tem relativamente à adoção, por si próprio, de comportamentos que dificultam o processo produtivo.

Conforme refere a literatura o Desempenho da pessoa deriva “da sua motivação para o esforço que ela fornece, tendo em conta a influência das suas capacidades, dos seus traços de personalidade e das percepções do seu próprio papel” (Rojot et al., 2009, p. 256). Alguns autores destacam o papel da remuneração, enquanto recompensa, assumindo que esta é uma variável que influencia o Desempenho dos trabalhadores (Stadler, et al., 2015). No nosso estudo, apesar da insatisfação demonstrada pela percepção que os participantes têm quanto ao salário e recompensas, não consideram ter um fraco Desempenho, todavia aqueles que referem mais insatisfação com as recompensas também referem um maior número de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho. Estes dados articulam-se com o que é referido por Franco et al. (2011) quando salientam que a Motivação é um fator preponderante no aumento da produtividade.

Propostas de Melhoria

Na sequência dos resultados apurados entende-se que, de um modo realista para a presente capacidade da organização, a melhoria do Clima Organizacional poderia envolver as seguintes medidas:

- Realização de reuniões periódicas entre a Administração e todas as Chefias de modo que a comunicação aberta e propiciadora de valor possa ocorrer. Este tipo de

comunicação deve constituir um princípio subjacente a toda a comunicação interna na empresa.

- Reuniões periódicas regulares entre as chefias dos departamentos, de modo a contribuir para aumentar a partilha de informações quer positivas, quer negativas. E, no caso das segundas, encontrar soluções para os problemas detetados. Pretende-se deste modo favorecer a cooperação interdepartamental.
- Reuniões dentro de cada departamento (entre a chefia direta e os subordinados) devendo estas ser mensais, para que seja realizada uma transmissão de informação relevante aos trabalhadores de cada área, mas também porque poderia constituir uma oportunidade para que fossem apresentadas sugestões de melhorias relacionadas com a atividade laboral.
- Criar processos e procedimentos organizacionais para gerir os conflitos interpessoais e interdepartamentais.
- Aproveitar a *Intranews* mensal, para proceder à divulgação de informação relevante de cada área, que desta forma chegaria ao conhecimento de todos.

Conclusão

O Clima Organizacional espelha a personalidade da organização num determinado momento, sendo ele percebido pelas pessoas que vivem e trabalham no local, influenciando a Motivação mas também o Desempenho no Trabalho, conforme foi evidenciado na revisão da literatura. Com efeito, o Clima reflete a satisfação, o desagrado, os interesses, os comportamentos e os comprometimentos de quem trabalha na empresa, cujos resultados positivos ou negativos são refletidos no contexto organizacional.

As percepções que ocorrem em contexto laboral originam um significado de acordo com os valores e a satisfação de cada indivíduo, por este motivo o Clima psicológico é considerado um atributo individual e está diretamente relacionado com a Motivação, através das atitudes e comportamentos, contribuindo para o Desempenho individual e coletivo.

O objetivo geral deste estudo foi conhecer as percepções dos trabalhadores da Amarsul S.A. sobre o Clima Organizacional da empresa, a sua Motivação e o Desempenho. Tendo definido como objetivos específicos caracterizar a percepção dos trabalhadores da empresa em relação às dimensões do Clima Organizacional, da Motivação e do Desempenho, mas também apurar as interações entre as variáveis Clima, Motivação e Desempenho destes trabalhadores, bem como, verificar o efeito das variáveis sócio demográficas e organizacionais nas variáveis que foram alvo de estudo.

É um estudo de natureza aplicada uma vez que se pretende que os dados obtidos contribuam para o diagnóstico da situação atual na empresa, relativamente às variáveis em análise no sentido de estabelecer uma base de comparação para situações futuras. Integra, também, preocupações ao nível da investigação fundamental dado que procura, igualmente, analisar relações de natureza teórica entre variáveis. Caracteriza-se como um estudo de cariz quantitativo, uma vez que resulta de um inquérito por questionário o qual envolve a medida de variáveis e obtenção de resultados numéricos.

Como instrumentos de avaliação foram utilizados três questionários: Clima Organizacional criado por Pereira (2016); Motivação no Trabalho, intitulado *The Work Motivation Scale de Alderfer's* (1972) e Desempenho, ao qual procedeu-se à adaptação do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) retirado de *Measuring Individual Work Performance* de Koopmans (2014).

O questionário que avalia o Clima Organizacional foi devidamente adaptado para este estudo. Possui 53 itens, subdivididos por 11 dimensões de análise (Condições de Trabalho, Carga de Trabalho, Chefe Direto, Informação, Decisões, Confiança e Apoio, Relacionamento, Salário e Recompensas, Igualdade, Inovação e Imagem da Empresa). A escala relativa à Motivação no Trabalho baseia-se no instrumento *The Work Motivation Scale de Alderfer's* (1972). Trata-se de uma escala unidimensional, sendo composta por 9 itens. A avaliação da percepção do Desempenho foi realizada com base na adaptação do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de Koopmans, (2014). Esta adaptação resultou numa escala contendo 2 dimensões de análise: Desempenho da Tarefa e Comportamento Contraprodutivo no Trabalho, envolvendo um total de 8

ítems.

Os questionários foram distribuídos a 216 trabalhadores. A amostra produtora de dados, ou seja, a parte da população que aceitou participar é constituída por 98 indivíduos. Os dados foram analisados estatisticamente no *software* SPSS.

Da análise dos dados apurados constatámos que a dimensão do Clima que obteve valores médios menos positivos foi Salário e Recompensas, no entanto, também a Carga de Trabalho foi das menos pontuadas, sendo estas as áreas prioritárias de intervenção. Com valores médios razoáveis destacam-se as dimensões Relacionamento, Decisões, Confiança e Apoio e Informação. As dimensões que refletem um Clima Organizacional positivo são: Inovação, Chefe Direto, Imagem da Empresa, Condições de Trabalho e Igualdade.

Em relação à caracterização sociográfica verificaram-se algumas diferenças significativas nas pontuações dos grupos, resultantes, nomeadamente, das Habilitações Literárias e da Área Funcional sobre o Clima Organizacional. O Sexo e as Habilitações Literárias sobre a Motivação no Trabalho. Assim como, a Antiguidade sobre o Desempenho.

Relativamente ao modelo teórico apresentado, constatou-se que as hipóteses formuladas foram confirmadas com base nos resultados apurados, com efeito, as perceções do Clima Organizacional influenciam positiva e significativamente as perceções da Motivação e do Desempenho no Trabalho, bem como as perceções da Motivação no Trabalho influenciam, significativamente, de modo positivo as perceções do Desempenho no Trabalho, ao nível da dimensão Desempenho da Tarefa e negativamente, mas também significativamente, as perceções da dimensão Comportamento Contraprodutivo no Trabalho.

O conjunto de dados analisados fornece informação relevante no sentido de se implementarem propostas de melhoria do Clima nesta organização, tal como foi sugerido.

Limitações do Estudo

Podemos considerar como limitações deste estudo o número de participantes, dado que era nossa expectativa abranger uma quantidade mais alargada. Muitas omissões de resposta resultaram, no nosso entender, do facto de existir insegurança relativamente à confidencialidade dos dados e por esse motivo os sujeitos entenderam não participar.

Também o tipo de instrumento utilizado, o questionário, constitui uma limitação porque embora permita alcançar um grande número de pessoas, não permite o auxílio quando o respondente tem dúvidas de interpretação. Por outro lado, este tipo de instrumento só pode conter uma parte da realidade relacionada com os objetivos do estudo. Com efeito, ele só contém a possível parte da realidade que está traduzida no conteúdo das dimensões de análise e do conteúdo dos itens e, essa realidade é naturalmente muito mais complexa do que aquilo que pode caber em qualquer questionário.

Por último o facto de ser um estudo transversal é por si limitativo porque decorre num espaço de tempo que é limitado, sujeito a vicissitudes que um estudo de natureza longitudinal permitiria

ultrapassar.

Proposta de Trabalhos Futuros

Tendo em consideração que a avaliação do Clima Organizacional é limitada pela circunstância temporal, como proposta de trabalhos futuros será conveniente proceder a nova avaliação após se adotarem medidas para a sua melhoria, podendo ainda ser contempladas outras variáveis e apurar um conjunto mais expressivo determinantes da Motivação e do Desempenho no trabalho. Considera-se importante conhecer se existe ou não Insatisfação por parte dos trabalhadores, mas não menos relevante é ter conhecimento de fatores causais de forma a efetuar ações preventivas e interventivas no sentido de as corrigir, beneficiando assim os trabalhadores mas também a organização.

Referências

- Alvarado, M. J., & Castaño, S. V. (Enero de 2009). La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la Empresa. *Cultura y Clima Organizacional*, 1-24. Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana. Recuperado el 29 de junho de 2016, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2293/131484.pdf?sequence=1>
- Amarsul. (2015). *Relatório e Contas*. Documento Interno.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (abril/junho de 2015). Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, págs. 155-166. doi:10.4013/base.2015.122.06
- Begnami, M. L., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. (C. U. (UNIARARAS), Ed.) v. 1, n. 2, págs. 38-47. Recuperado el 28 de 11 de 2015, de http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf
- Beker, C. H. (2006). Clima Organizacional no Contexto de Organização em Processo de Pré-Fusão: Um Estudo de Caso de uma Indústria Alimentícia. *Dissertação de Mestrado do Curso de Administração*. São Paulo, Brasil: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Recuperado el 19 de janeiro de 2016, de <http://biblioteca.versila.com/2346035>
- Bispo, C. A. (maio/agosto de 2006). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção*, V. 16, Nº 2, págs. 258-273. doi:0103-6513
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (janeiro/março de 2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas - Organização, Recursos Humanos e Planejamento*, V.41, n. 1, págs. 8-15. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Camara, P. B. (2012). Princípios Gerais. En P. B. Camara, *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (1ª ed., págs. 7-28). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cárdenas, M. C., Díaz, M. G., & Medina, M. M. (2015). Diagnóstico Del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 8, No. 5, págs. 15-24. doi:2157-3182

- Carvalho, J. E. (2002). Parte I - Pensar a Investigação - 1 - Meta-Aprendizagem do Conhecimento. En J. E. Carvalho, *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses* (págs. 45-59). Lisboa: Escolar Editora.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). O Clima e a Cultura das Organizações. En M. J. Chambel, & L. Curral, *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura* (págs. 189-199). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Coda, R., Silva, J. R., Goulart, L. E., Silva, D. d., & Dias, M. (19 a 23 de setembro de 2009). Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. *XXXIII Encontro da ANPAD* (págs. 1-16). São Paulo: EnANPAD. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1072.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007a). Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., págs. 633-667). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007b). Ligação pessoa-organização: Ajustamentos e divórcios. Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., págs. 205-252). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). Os processos de gestão e melhoria do desempenho. Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso, C. A. Marques, & J. F. Gomes, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed., págs. 491-542). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Denison, D. R. (jul. de 1993). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Research Support School of Business Administration , Working Paper 729*, 1-29. Recuperado el 4 de novembro de 2015, de <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35556/b1714491.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Fachada, M. O. (2012). A motivação humana: força geradora do comportamento. En M. Robalo (Ed.), *Psicologia das Relações Interpessoais* (2ª ed., págs. 287-349). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., págs. 357-387). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, L. M. (29 de abril de 2009). La Fuerza del Clima: Sus antecedentes y su papel modulador en la relación clima-rendimiento de los equipos de trabajo. Un estudio longitudinal. *Tesis Doctoral - Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos*. València, Spain: Universitat de València - Facultat de Psicologia. Recuperado el 1 de julho de 2016
- Franco, A. A., Marchió, L., & Furtado, W. (2011). Fatores Determinantes da Motivação sobre o Desempenho: um Estudo de Caso em uma Empresa no Setor Funerário. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-14. Brasil: VIII SEGeT. Recuperado el 05 de junho de 2016, de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/52614580.pdf>
- Gomes, M. A. (2 de setembro de 2015). *RH Portal O mais completo Portal de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de abril de 2016, de http://www.rhportal.com.br/http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=9s3mrxazh
- Gonzalez, I. V., Oliveira, M. d., Souza, S. P., Behr, S. d., Soares, M. L., & Pelissari, A. S. (2011). Pesquisa de Clima Organizacional: Um Estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo. *Qualitas Revista Eletrônica*, Vol. 12. Nº 2, págs. 1-23. doi:1677 4280
- Helford, M. C., Siemieniec, G. M., & Brown, V. R. (2011). Development of the Psychological Climate Inventory: Initial Scale Development. *Midwestern Psychological Association*. Chicago. doi:10.13140/2.1.3795.6809
- Henriques, M. d. (2009). Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional. *Dissertação de Mestrado em Psicologia na Especialização em Psicologia da Saúde*. Faro: Universidade do Algarve. Obtenido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/264>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (julho/agosto de 2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. *RAC*, 16, nº 4, art. 4, págs. 566-585. Recuperado el 12 de julho de 2016, de <http://www.anpad.org.br/rac>
- Kurz, F. L., Dutra, A., & Casagrande, J. L. (2012). Pesquisa de Clima Organizacional no Aterro Sanitário de Laguna - SC. *Estudo e Debate*, XIX, nº 1, págs. 25-50. Recuperado el 24 de novembro de 2015, de file:///C:/Users/AsusPC/Downloads/567-573-1-PB.pdf

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003a). Hipóteses. Em E. M. Lakatos, & M. A. Marconi, *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed., págs. 126-136). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003b). Pesquisa. Em E. M. Lakatos, & M. A. Marconi, *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed., págs. 155-173). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003c). Técnicas de Pesquisa. Em E. M. Lakatos, & M. A. Marconi, *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed., págs. 174-214). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Lima, D. V. (s.d.). A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. s.l., Brasil: FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça. Recuperado el 05 de junho de 2016, de <http://www.fatecgarca.edu.br/revista/volume4/artigos/2.pdf>
- Lima, M. C., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (janeiro/abril de 2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, 5, nº 1, págs. 132-145. doi:10.7769/gesec.v5i1.262
- Lobo, V. E. (dezembro de 2013). Uma análise de Clima Organizacional numa Unidade de Saúde Oral. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde*. Minho: Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão. Recuperado el 05 de abril de 2015, de <http://hdl.handle.net/1822/29075>
- Lobos, J. (março/abril de 1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 15 nº 2, págs. 17-25. Recuperado el 3 de julho de 2016, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002>
- Lopes, C. B. (25 de maio de 2007). Clima e Desempenho Organizacional: Um Estudo nas Agências da Caixa Económica Federal da Região Metropolitana de Belo Horizonte. *Dissertação de Mestrado do Curso de Mestrado em Administração*. Belo Horizonte, Brasil: Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte. Recuperado el 19 de janeiro de 2016, de http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/celsita_baeta_lopes.pdf
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E., & Cunha, N. M. (2007). Formação e desenvolvimento de equipes - A influência da cultura e do clima organizacional. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas* (9ª edição revista e atualizada). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV. doi:978-85-225-1201-0

- Medeiros, L. S. (setembro de 2010). A Importância do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. *Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional*. Coimbra, Portugal: Instituto Superior Miguel Torga – ISMT - Escola Superior de Altos Estudos. Recuperado el 05 de junho de 2016, de <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/289/1/DISSERTACAO%20LUCIANO%20ATUALIZADA-2.pdf>
- Mello, M. S. (2004). A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium. *Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Qualidade e Produtividade)*. Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado el 19 de janeiro de 2016, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88130/224500.pdf?sequence=1>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. (abril de 2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, V.16, págs. 158-179. doi:10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (January de 1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45, nº 1, págs. 19-47. doi:10.1177/001872679204500102
- Moura, M. A. (10 de Junho de 2013). Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia. *Monografia para Licenciatura em Administração Pública e Autárquica*. Cidade da Praia, Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Recuperado el 05 de junho de 2016, de <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/handle/10964/466>
- Neves, J. (2011a). Aptidões individuais e teorias motivacionais. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (págs. 289-316). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. (2011b). Clima e cultura organizacional. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (1ª ed., págs. 489-531). Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J. G. (2000). Clima organizacional: origem, evolução e controvérsia. Em J. G. Neves, *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed., págs. 25-64). Lisboa: Editora RH.

- Oliveira, J. S., & Campello, M. (2006). Clima organizacional e o desempenho das empresas. *XIII SIMPEP*, (s.p.). Bauru, São Paulo, Brasil. Recuperado el 25 de novembro de 2015, de http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf
- Oliveira, T. C. (1992). Teoria da Definição de Objectivos: A Importância da Natureza da Tarefa e seu Papel Moderador. *Análise Psicológica*, 10 (3), 309-316. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Recuperado el 18 de janeiro de 2016, de <http://hdl.handle.net/10400.12/1907>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psycology* (Vol. 12, págs. 565-593). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Palacios, K. E. (julho/setembro de 2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, , V.37, n.3, 96-104. Recuperado el 24 de maio de 2015, de file:///C:/Users/AsusPC/Downloads/V370396-104%20(1).pdf
- Palacios, K. P., & Freitas, I. A. (julho/setembro de 2006). Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. *O & S*, V. 13, n. 38, 45-57. Recuperado el 05 de dezembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>
- Patterson , M. G., West , M. A., Shackleton , V. J., Dawson, J. F., Lawthom , R., Maitlis , S., . . . Wallace , A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, págs. 379–408. doi:10.1002/job.312
- Paula, A. P., & Queiroga, F. (outubro/dezembro de 2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15, nº 4 , págs. 362-373. doi:10.17652/rpot/2015.4.478
- Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). Estrategias de intervención para la prevención y el manejo del estrés laboral. En J. M. Peiró, & A. Salvador, *Control del estrés laboral* (págs. 68-81). Madrid, Spain: Eudema, S.A. Recuperado el 1 de julho de 2016
- Rebelo, M. H. (julho de 2015). Clima Organizacional no contexto de trabalho dos Enfermeiros do ACES X - Influência da Inteligência Emocional. *Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde*. Coimbra, Portugal: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Recuperado el 10 de novembro de 2015, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29789/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Clima%20Org%20ACES%20HELENA%20REBELO.pdf>

- Reis, F. L. (2014). Motivação. En V. P. Silva, & F. L. Reis, *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (1ª ed., págs. 77-99). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Roussel, P. (2009a). Segunda Parte: A Motivação no Trabalho. Em J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportamento Organizacional* (F. Oliveira, Trad., Vol. 3, págs. 195-204). Lisboa: Instituto Piaget.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009b). Teorias da Motivação no Trabalho e Gestão. Em J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportamento Organizacional* (F. Oliveira, Trad., Vol. 3, págs. 205-258). Lisboa: Instituto Piaget.
- Santos, F. C., Carpinetti, L. C., & Gonçalves, M. A. (setembro/dezembro de 1997). Contribuições de Recursos Humanos para a Competitividade em Qualidade: Estudo de Casos. *RAC*, V.1, Nº 3, págs. 121-140. Recuperado el 31 de outubro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n3/v1n3a07.pdf>
- Schein, E. H. (2004). The Concept of Organizational Culture: Why Bother? Em *Organizational Culture and Leadership* (págs. 3-23). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Recuperado el 19 de abril de 2015, de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* nº 79, págs. 645–671. doi:10.1348/096317905X72119
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011a). Etapa 1 - O Problema de Investigação. Em M. J. Sousa, & C. S. Baptista, *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha* (4.ª ed., págs. 17-29). Lisboa, Portugal: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011b). Etapa 5 - Técnicas de Recolha de Dados. Em M. J. Sousa, & C. S. Baptista, *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha* (4.ª ed., págs. 69-103). Lisboa, Portugal: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stadler, A., Pampolini, C. P., Marinho, S. V., & Alberton, A. (abril/junho de 2015). Qual é a Remuneração Justa para o Trabalhador? O Caso do Hotel Alabama. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16, nº 2, págs. 411–436. doi:10.13058/raep.2015.v16n2.239

- Tavares, M. S. (2010). *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Lisboa, Portugal: Universidade Aberta. Recuperado el 19 de janeiro de 2016, de <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/182/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desempenho%20Dos%20Funcion%C3%A1rios%20Da%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (15 de junho de 2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 2, nº 2, págs. 329-349. Recuperado el 27 de junho de 2016, http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf
- Vieira, R. G. (s.d.). *A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas*. Brasil: Instituto Catarinense de Pós Graduação - ICPG. Recuperado el 16 de março de 2015, de <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>
- Zhang, J., & Liu, Y. (December de 2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2, nº 2, págs. 189-201. Recuperado el 23 de novembro de 2015, de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijps/article/view/8522/6377>

Apêndices

Apêndice I – Carta

Apêndice II – Questionário

Apêndice III - Caracterização Sociográfica dos Participantes

Apêndice IV – Alfa de Cronbach – Clima e Motivação

Apêndice V – Alfa de Cronbach – Avaliação de Desempenho Invertida

Apêndice VI – Estatística Descritiva

Apêndice VII – Variáveis Socio-organizacionais - Clima

Apêndice VIII – Variáveis Socio- organizacionais – Clima – Motivação - Desempenho

Apêndice IX – Regressões e Correlações